ADiReLab

Asociación de Directivos de Relaciones Laborales

El futuro del trabajo y de la función de relaciones laborales



Con la colaboración de:





Todos los derechos reservados

©2017: Asociación de Directivos de Relaciones Laborales

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios sin el permiso escrito del autor.



El futuro del trabajo y de la función de relaciones laborales

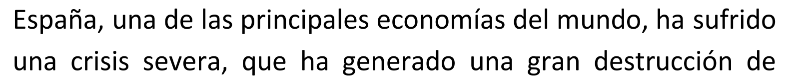
ÍNDICE





INTRODUCCIÓN

Manuel Pimentel Siles
Of Counsel Baker McKenzie, Presidente de Honor ADiReLab



España, una de las principales economías del mundo, ha sufrido una crisis severa, que ha generado una gran destrucción de empleo. Afortunadamente, la economía vuelve a crecer y a crear empleo. En los últimos años según datos de la EPA hemos remontado posiciones al pasar de un 26,9% de paro en el primer trimestre de 2013 a una tasa de paro del 18,6% en relación a la población activa en el ultimo trimestre de 2016. El desempleo ha descendido 6 puntos y se ha situado por debajo del 20%. Sin embargo, en el ámbito de las relaciones laborales queda mucho por hacer. El problema del desempleo se concentra fundamentalmente en la población joven (la tasa de paro juvenil desciende en 2016 pero sigue muy alta en 42,9%) pero también en el paro estructural. La ocupación ha sufrido en los últimos años un severo retroceso llegando a la cifra de 16,95 millones en 2014 cuando toco fondo y ahora repunta con la recuperación del empleo y supera los 18,5 millones de ocupados y el objetivo de los 20 millones de ocupados está más cerca. Todos estos datos son la plasmación del ciclo positivo que atraviesa la economía española aunque también es cierto que ha existido un continuo descenso de la población activa motivada por el envejecimiento de la población y por la salida de España de extranjeros y nacionales en busca de mejores oportunidades de empleo que en 2016 cayó en 127.800 personas.

En este contexto, la función de relaciones laborales en las empresas se ha revalorizado en los últimos años y se ha convertido en estratégica y muy cercana al negocio. En los primeros años de la crisis económica, los directivos de relaciones laborales han sido los arquitectos de los grandes acuerdos sociales que han permitido reestructuraciones con una relativa paz social aunque haya existido también una gran tendencia hacia la judicialización de los asuntos laborales. Ahora, en los últimos años y principalmente en 2017 y siguientes, los directivos de relaciones laborales tienen que ser un activo importante para la gestión del crecimiento económico y de empleo pero, también, para la búsqueda de nuevos equilibrios y marcos regulatorios que den respuesta a los cambios que están experimentado el mundo del trabajo en un proceso de transformación del empleo y las relaciones laborales derivada del impacto de la globalización, la demografía o la tecnología.



En el estudio que tengo el honor de presentar sobre el futuro del trabajo y de la función de relaciones laborales en las empresas se incluyen los resultados de una encuesta lanzada por ADiReLab a más de 100 directivos de relaciones laborales en ámbitos tan relevantes como la contratación; la subcontratación; el despido; la negociación colectiva; la flexibilidad interna; la representación legal de los trabajadores; el tiempo de trabajo; la productividad laboral; el sistema de pensiones y la protección social complementaria; o las transiciones en el empleo.

Los expertos encuestados han identificado, también, los beneficios de la función de relaciones laborales asociados con el cumplimiento normativo; la paz social; y la mejora de la experiencia del empleado. Por el contrario, los obstáculos de la función de relaciones laborales se vinculan a la distancia entre la realidad y la norma laboral; los cambios regulatorios; la inseguridad jurídica y las denuncias y litigios judiciales.

El estudio muestra también los 10 retos principales según ADiReLab de la función de relaciones laborales que son: (i) reducción de costes; (ii) modernización de la interlocución sindical; (iii) digitalización; (iv) diversidad generacional; (v) compliance laboral; (vi) globalización y cadenas de suministro; (vii) economía colaborativa; (viii) seguridad jurídica; (ix) retorno económico; e (x) independencia de la función de RR.HH. Asimismo, los expertos han concretado las materias reguladas en el Estatuto de los Trabajadores que precisan una reforma urgente: el registro de jornada; la cesión ilegal y outsourcing: la dualidad entre contratos fijos y temporales; los despidos colectivos; y los grupos de empresas laborales. También, se estima necesario reformular las fronteras del derecho laboral y las notas de ajenidad y dependencia para permitir a las empresas, sin riesgos de laboralización, fórmulas contractuales propias de la economía colaborativa y se anuncia la oportunidad de abrir a la negociación colectiva de asuntos como el tiempo de trabajo y las nuevas formas flexibles para trabajar, entre otras, el teletrabajo y el *smart working.*

Finalmente, en el estudio se avanza un retrato robot del empleado del 2020 que deberá acreditar competencias no estrictamente vinculadas al conocimiento como la adaptación al cambio; las competencias digitales; el conocimiento de idiomas; la capacidad de resolución de problemas; la creatividad; el emprendimiento; o la inteligencia cultural.

Los directivos y expertos de relaciones laborales no pueden dejar pasar la oportunidad de ser actores protagonistas en la transformación del trabajo que vive el mundo. La OIT ya está en ello con su iniciativa del centenario relativa al futuro del trabajo. Espero que ADiReLab pueda colaborar en este camino y que este estudio sea una contribución desde el ámbito de la sociedad civil para avivar esa reflexión colectiva que nos permita mas y mejores empleos. Felicito a los autores de este estudio y especialmente a ADiReLab y a sus socios institucionales -Baker McKenzie y ARS OUTPLACEMENT- y agradezco a los patrocinadores su apoyo y confianza.





PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

Carlos de la Torre
Of Counsel Baker McKenzie, Vicepresidente ADiReLab

EL FUTURO DEL TRABAJO Y DE LA FUNCIÓN DE RELACIONES LABORALES

Los mercados laborales internacionales están en un proceso de profunda transformación derivado del impacto en el empleo de algunas mega tendencias vinculadas con la tecnología, la demografía, la sostenibilidad o la nueva economía colaborativa. Desde la caída del muro de Berlín en 1989, la población mundial ha crecido hasta 7.200 millones de habitantes, la expectativa de vida ha crecido un 20%, los países emergentes han crecido seis veces más rápido que las economías avanzadas y el internet de las cosas ha permitido que un 60% de la población mundial este conectado lo que ha conllevado la aceleración del comercio electrónico, la aparición de nuevas profesiones de alta cualificación y la creación de nuevos modelos disruptivos de negocio.

La globalización de las relaciones laborales y del empleo y la denominada cuarta revolución industrial se ha caracterizado por la integración, la conectividad y la innovación abierta y ha traído nuevas oportunidades para el crecimiento económico y la prosperidad y la creación de nuevos ecosistemas educativos y laborales pero, también, ha generado inestabilidad e inseguridad y nuevos riesgos sistémicos, geopolíticos, jurídicos y económicos.

El futuro del trabajo y la globalización permite anticipar algunas realidades que van a tener impacto en el empleo en los próximos años que podemos sintetizar en 10 tendencias:

i. La población mundial llegará a 9000 millones en 2050; las personas gracias a la mejora de sus capacidades físicas y mentales trabajarán más allá de los 70 años y las empresas cada vez serán más diversas integradas por *baby boomers*, generación X, Y o Z y *millenials*.

ii. Se crearán 900.000 puestos de trabajo hasta 2020 relacionados con internet y las TIC y las nuevas tecnologías y la digitalización de los modelos de negocio cambiarán (ya lo están haciendo) las ocupaciones de los trabajadores en un proceso de “virtualización laboral".



iii. El software inteligente, la robótica, el Big Data y la inteligencia artificial o los drones destruirán millones de empleo pero también generará profesiones de alta cualificación que ahora no existen.

iv. Volverá en las multinacionales una "guerra por el talento" que coexistirá con políticas severas anti-inmigración de los Estados en un contexto de altas tasas de desempleo (especialmente en Europa).

v. Aumentará la renta per cápita de manera destacada en países emergentes con gran volumen de consumidores (China e India) con una fuerte concentración del crecimiento económico en Asia pero también crecerá la desigualdad a nivel macroeconómico (entre países) y a nivel microeconómico (entre individuos) y aumentará la devaluación salarial en economías desarrolladas y mercados laborales maduros.

vi. La globalización económica también será cada vez más laboral y sindical y se gestarán cada vez más acuerdos globales entre multinacionales y sindicatos globales (ya hay más de un centenar) en un proceso de desterritorialización de la norma laboral.

vii. Las relaciones laborales del futuro necesitarán nuevas regulaciones que ordenen nuevos espacios de "ultra-flexibilidad" en plantillas flexibles (*workforce on demand*) aunque el derecho laboral seguirá siendo necesario para equilibrar los intereses de las empresas y los derechos fundamentales de los trabajadores.

viii. Los trabajadores del futuro (*knowmads*), ya por necesidad o por libre elección, cambiarán frecuentemente de empleo o actividad y ya no estarán vinculados a un puesto de trabajo o a una sola empresa y trabajarán por proyecto en nuevos ecosistemas laborales colaborativos (*hubs* laborales) sin necesidad de ir a la oficina.

ix. La analítica de datos dominará los modelos de negocios (*Business Analytics*) pero también las relaciones laborales (*HR Analytics*) y aunque se mantenga la importancia de los procesos de recursos humanos y la necesidad de atraer y retener talento y de preservar una cultura corporativa global será critico, también, el análisis predictivo de los datos de los empleados y/o candidatos para anticipar capacidades, adaptabilidad y mejorar la competitividad y la productividad de las empresas.

x. La reputación corporativa , los derechos humanos y los programas de *compliance* laboral estarán cada vez más presentes en la agenda de las empresas que serán mas vulnerables ante sus grupos de interés y, por ello, vigilarán con perspectiva global y local incluyendo su cadena de suministro un eficaz cumplimiento de las normas laborales.



En definitiva, las empresas y los individuos tendrán que reinventarse para afrontar los retos de las nuevas cualificaciones y competencias demandadas y deberán gestionar los cambios con rapidez ya que van a ir redefiniéndose los puestos de trabajo y los procesos de negocio de manera continua e imparable. Existen muchos campos nuevos por cubrir y que generará gran demanda de profesionales (expertos en Big Data y en ciber seguridad, estadísticos, matemáticos, …) pero también se mantendrán al alza algunas profesiones tradicionales (médicos, biólogos, ingenieros, arquitectos, …) y por supuesto, serán mas necesarios que nunca los profesionales de la función de relaciones laborales que deberán crear el entorno adecuado para que las empresas y los trabajadores del futuro puedan adaptarse y gestionar las incertidumbres de un nuevo mercado laboral.

En ese contexto, las normas y las instituciones laborales tal y como están concebidas tanto a nivel global como a nivel local en distintos países y jurisdicciones pronto van a perder su vigencia y actualidad y conceptos o ejes tradicionales como el de centro de trabajo, tiempo de trabajo, contratación laboral o despido, puesto de trabajo, movilidad laboral,…deberán dejar paso a nuevas realidades en las que los profesionales trabajan, *anytime* o *anywhere*, a la vez para varias organizaciones y con varios roles y relaciones jurídicas distintas que deberán ser reguladas con nuevas normas que fomenten la seguridad jurídica y reduzcan los ámbitos de incertidumbre y conflictividad.

Ante este proceso de transformación del empleo y de las relaciones laborales se justifica el nacimiento de una Asociación de Directivos de Relaciones Laborales (ADiReLab) que no está al margen de estos cambios y asume como exponente de la sociedad civil en distintos foros y plataformas –estudios, desayunos de trabajo, sesiones de debate- un protagonismo destacado para generar conocimiento y explorar ideas que ayuden a gestionar el futuro de las relaciones laborales a nivel global y local.

Nuestro agradecimiento especial a Daniel Herrero, de Ars Outplacement y Antonio Fernández, de Baker McKenzie, que han redactado algunos capítulos del presente informe y a los socios fundadores y a toda la base social de ADiReLab por su visión por poner en marcha el estudio que el lector tiene en sus manos y a todos los expertos que han participado en su elaboración. Vuestra participación ha sido instrumental para ayudarnos a proporcionar una visión exhaustiva del estado de las relaciones laborales en nuestro país. Como se deduce de las respuestas de los expertos recogidas en este estudio urge una llamada a la acción, a nivel empresarial, sindical y de la Administración, pero sobre todo se precisa un impulso coordinado de estos tres agentes del mercado laboral -al que debe sumarse también el nivel asociativo- porque solo así se llevarán a cabo las reformas necesarias y construir las estructuras normativas en las que deben basarse el futuro de las relaciones laborales en nuestro país.





PRÓLOGO

Juan Suanzes
CEO de ARS OUTPLACEMENT/Vicepresidente de ADiReLab.

ADiReLab una nueva Asociación al servicio de los directivos y profesionales de las relaciones laborales en España

Ante la falta en el mercado español de una asociación profesional que represente a los directivos de relaciones laborales (encontrándose éstos siempre enmarcados en diferentes asociaciones generalistas de directivos de recursos humanos), nos propusimos el crear hace ya un año un verdadero "think tank" desde el que, en primer lugar, dar valor a la posición de relaciones laborales dentro de las organizaciones acercándoles a los centros de decisión de las empresas, y, por otro lado, poder servir de canalizador ante la sociedad civil y la Administración Pública para hacerles llegar diferentes propuestas para mejorar las relaciones laborales y, así poder contribuir, en la medida de lo posible, a facilitar la creación de empleo (o al menos no frenar la posible creación del mismo) .

Este nacimiento se produce tras una gran crisis que nos azota desde 2.008 y que se ha manifestado con especial crudeza en el mercado de trabajo, y, además, en un momento en el que se cumplen cinco años de una reforma laboral que está contribuyendo, quizás, a que el desempleo se haya situado en España ya por debajo del 20% y que se vean unos claros síntomas de recuperación, aunque el mismo sigue siendo el principal problema de los españoles.

En la puesta en marcha de ADiReLab hemos tenido la suerte de contar con los "primeros espadas" de las relaciones laborales de las principales empresas españolas. Hemos creado un equipo de trabajo de primer nivel, que ha trabajado con ilusión y esfuerzo y que nos ha acompañado en este primer año en la organización de una serie de jornadas y ponencias del máximo interés. Además de representantes de empresas, hemos contado con la participación de las organizaciones sindicales y de organismos internacionales como la OIT y Eurofound. El primer curso lo cerramos con el 1er Congreso de ADiReLab celebrado el pasado día 23 de noviembre en la Fundación Telefónica.

Con la presentación de este estudio damos inicio a nuestro segundo ejercicio.



Y es que el mundo del trabajo está cambiando de una forma radical. Como decía Jeremy Rifkin "en los próximos años las tecnologías de software más sofisticadas van a llevar la civilización cada vez más a un mundo casi sin trabajo. El proceso ya ha comenzado". Además, y como decía Viviane Forrester que "hay algo peor que ser explotado por el trabajo, y es la falta de explotación que hace a muchos hombres considerarse superfluos".

Y es que el mundo de las relaciones laborales está vinculado a las personas y a las empresas. La conexión entre el desarrollo de las personas, primero como individuos y después como equipo dentro de la organización es la base de la sostenibilidad a largo plazo de la estructura empresarial.

Ante estos y otros muchos cambios que se están produciendo desde ADiReLab entendemos que debemos contribuir a conocer y anticipar las necesidades futuras de las relaciones laborales. ¿Tenemos en la actualidad la legislación adecuada para afrontar el futuro?. ¿En un mundo cada vez más global, es correcto el papel (no papel?) que están jugando los organismos internacionales? ¿las personas, la sociedad, estamos preparados para afrontar estos bruscos cambios?

Aspectos como el futuro del trabajo, la globalización, digitalización, los efectos de la pirámide de edad, la diversidad, el Big Data, la "mercantilización" de las relaciones laborales, el "*smart working*". Son todos aspectos claves del futuro de las relaciones laborales.

¿Qué se debe hacer para afrontar estos retos?¿cómo será el mercado de trabajo en una economía cada vez más colaborativa?¿qué deben hacer las organizaciones sindicales para adaptarse a estos cambios? ¿es útil la regulación actual? ¿Cuáles serán las profesiones del futuro? ¿cómo deben convivir las diferentes generaciones en las organizaciones?¿cómo afecta la innovación a las relaciones laborales? Y, sobre todo, ¿cómo afecta todo esto a "la vida" de las personas?

A estas y otras cuestiones se intenta responder en este estudio sobre el futuro del trabajo y las relaciones laborales, basada en una encuesta realizada a la base social de ADiReLab (realizado gracias al apoyo de los socios institucionales Ars Outplacement (Grupo Persona) y Baker McKenzie), así como con las diferentes ponencias realizadas en el Primer Congreso de ADiReLab.

Esperamos que les resulte interesante.

1 Metodología



1. METODOLOGÍA

❖ Objetivos:

El mercado laboral está teniendo en España una rápida evolución fruto de la aparición de cambios disruptivos derivados de la globalización, la tecnología y la demografía lo que nos lleva a cuestionarnos cómo serán las relaciones laborales en los próximos años y que necesidades tienen los expertos en el actual marco jurídico laboral.

ADIRELAB como Asociación de Directivos de Relaciones Laborales en colaboración con BAKER&MCKENZIE y ARS OUTPLACEMENT ha realizado un completo estudio sobre el futuro del trabajo y las relaciones laborales con el que se pretende ofrecer la percepción que un conjunto de expertos de relaciones laborales pertenecientes al ámbito de la empresa privada tienen sobre el marco de relaciones laborales en España.

Los temas que se abarcan en este estudio son: (1) El futuro del trabajo y las relaciones laborales; (2) Los vínculos entre relaciones laborales, progreso técnico y globalización; (3) La necesidad de modernización del Estatuto de los Trabajadores; (4) La función de relaciones laborales en las empresas; (5) La negociación colectiva; (6) Contratación laboral; (7) Despido individual y colectivo; (8) Tiempo de trabajo y flexibilidad interna y (9) Sistema de pensiones y previsión social complementaria.

En segundo lugar, se ha tratado de obtener información relevante de estos expertos acerca de: (1) La adaptación del marco legislativo a las dinámicas sociales y económicas, concretamente al envejecimiento poblacional, las presiones de la globalización y el avance tecnológico; (2) Las potenciales áreas de mejora y reforma del marco de relaciones laborales, junto con la dirección que éstas deberían tomar; (3) Los retos, dificultades y aportaciones de la función de RRLL en las compañías.

❖ Técnica utilizada y características de la muestra:

Para alcanzar este objetivo se ha diseñado una encuesta que se ha remitido a la base social de ADIRELAB, compuesta por directivos de relaciones laborales y recursos humanos de compañías que operan en España. Se ha elaborado un cuestionario con 41 preguntas que fue enviado a los entrevistados a través de una plataforma web, desde donde se ha realizado todo el trabajo de campo.

La muestra se compone de 45 personas con las siguientes características:



- 37 de las 45 (82,2%) pertenecen a compañías multinacionales, es decir, compañías que operan en múltiples mercados (ver tabla):

Región	n	%
África	28	62,2%
América Latina y Caribe	36	80,0%
Norteamérica	29	64,4%
Oriente Medio	26	57,8%
Asia	28	62,2%
Pacífico	22	48,9%
Europa Occidental y del Sur	35	77,8%
Europa del Este	24	53,3%

n: personas de la muestra; %: porcentaje de la muestra que pertenece a compañías que operan en cada región

Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB

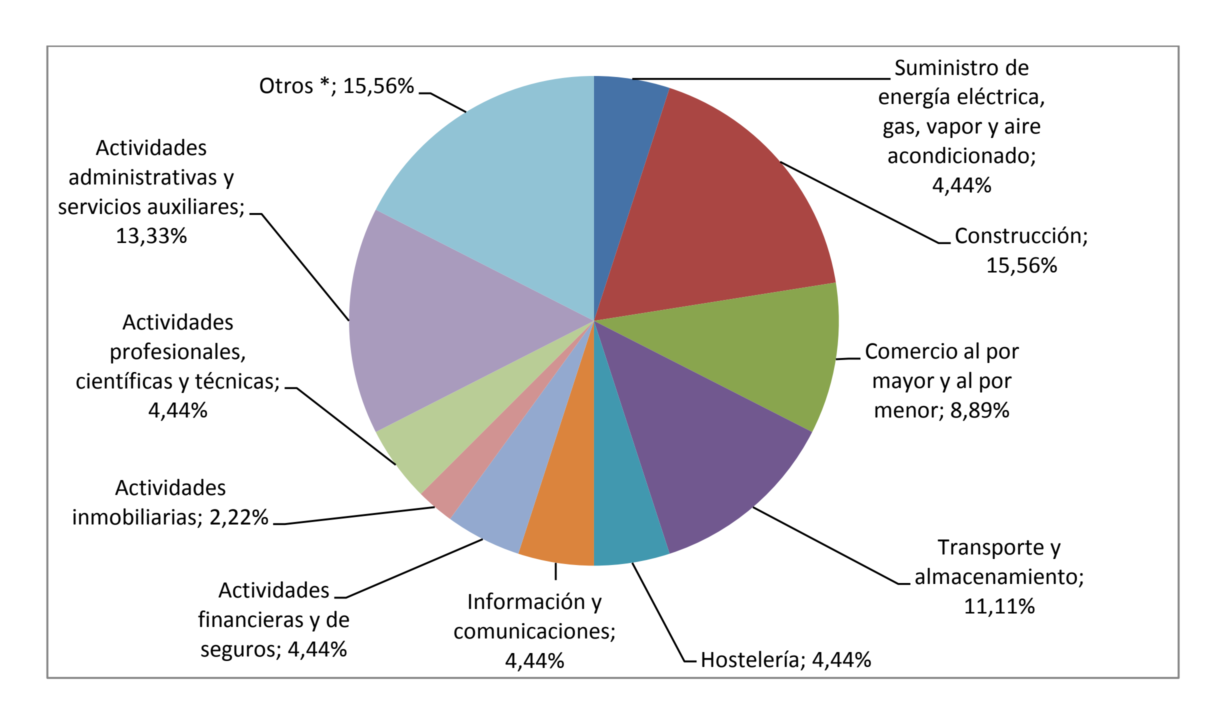
- Las compañías a las que pertenecen los encuestados son grandes empresas que emplean a un colectivo importante de personas:

	Promedio empleados por compañía	Total empleados
Plantilla en España	10.300	450.000
Plantilla Internacional	85.000	3.000.000

Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB

- Los encuestados desempeñan las siguientes funciones:
  - El 51,1% (23 personas) llevan a cabo funciones, exclusivamente, de relaciones laborales.
  - El 42,2% (19 personas) desempeñan funciones tanto de relaciones laborales como de recursos humanos
  - EL 6,7% (3 personas) realizan funciones únicamente de recursos humanos.
- Las compañías a las que pertenecen los encuestados operan ramas de actividad muy heterogéneas, que van desde la industria y la construcción a múltiples actividades de servicios.





Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB

Por lo tanto, a pesar de que este estudio no busca tener representatividad estadística, la composición de la muestra y sus características principales dan cuenta de la importancia y poder de mercado de las compañías a las que pertenecen los encuestados.

❖ Análisis de mercado de trabajo y marco jurídico:

La información recogida en la encuesta ha sido complementada con un análisis macroeconómico del mercado de trabajo español, que comprende la etapa de crisis económica 2008-2016, a su vez dividida en dos periodos, el 2008-2013 (cuando el nivel de empleo se deteriora dramáticamente) y el 2014-2016 (cuando el empleo comienza a recuperarse tímidamente, desde su punto más bajo hasta la actualidad). La información recogida en este apartado ha sido complementado con las principales bases de datos: INE, SEPE, Eurofound y Eurostat.

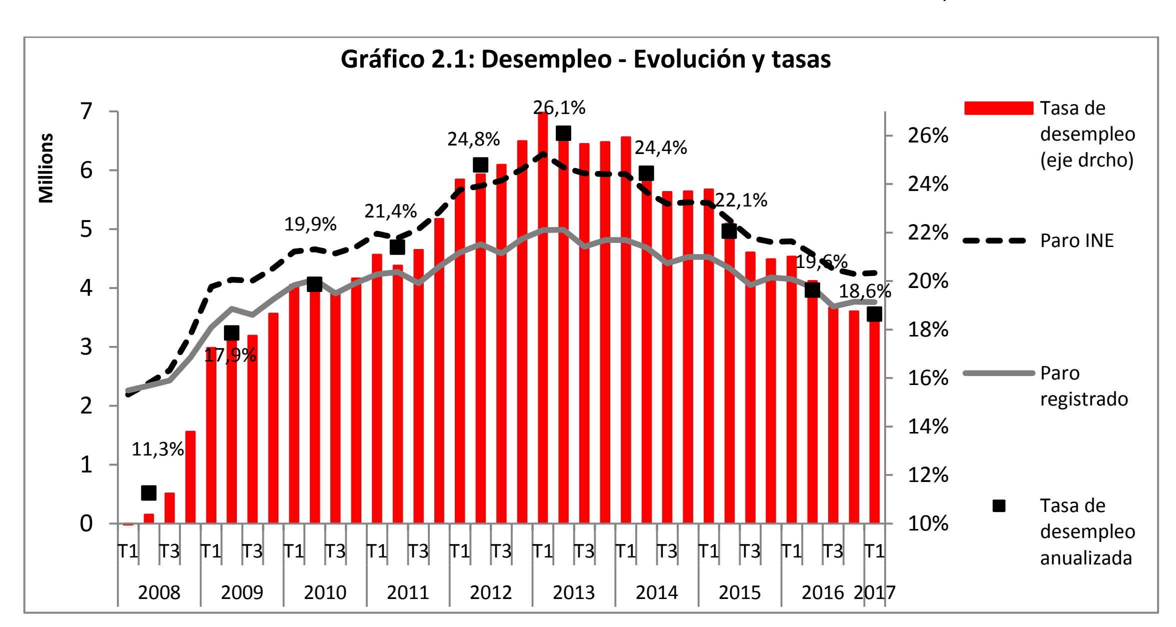
2 Una mirada al mercado laboral español



2. UNA MIRADA AL MERCADO LABORAL ESPAÑOL: EVOLUCIÓN DE LOS ÚLTIMOS AÑOS

❖ Ocupación y desempleo

La profunda crisis en la que se ha visto inmersa la economía española desde el año 2008 se ha manifestado con especial crudeza en el mercado de trabajo. El crecimiento del nivel de desempleo se mostró imparable hasta el primer trimestre de 2013, cuando alcanzó su máximo (26,9%). Desde entonces, el desempleo ha descendido alrededor de seis puntos, situándose en el tercer trimestre de 2016 por debajo del 20% (18,9%) por primera vez desde el tercer trimestre de 2010. Su descenso ha sido continuado hasta la actual cifra de 18,6%.



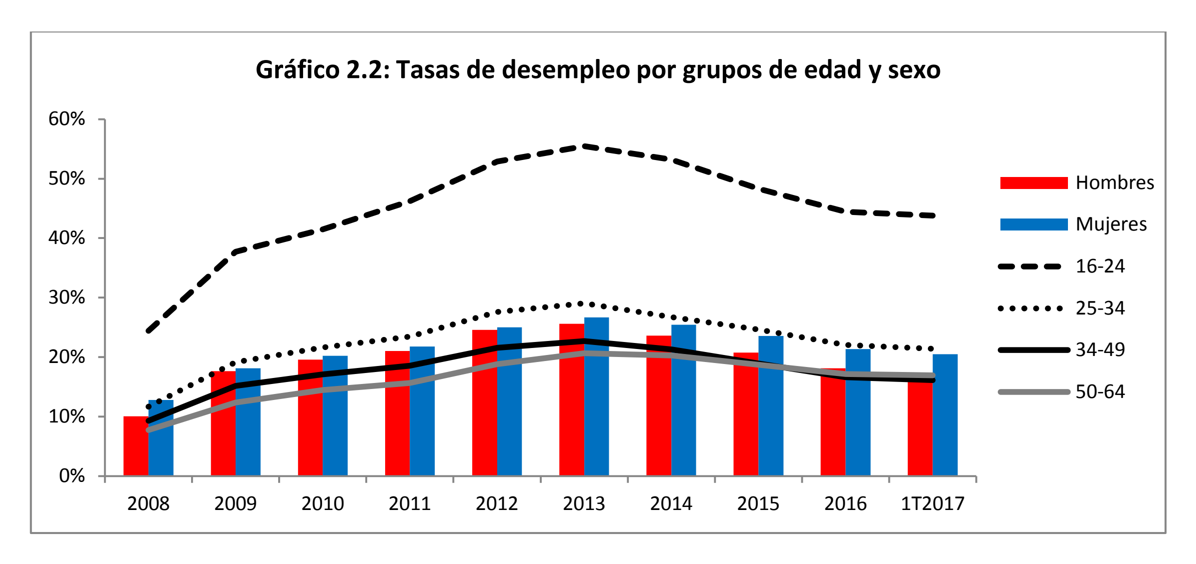
Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE y SEPE

El problema del desempleo se concentra fundamentalmente en la población joven. España tiene una de las tasas de desempleo juvenil más altas de la Unión Europea, llegando a superar el 50% entre 2012 y 2014. La dificultad de acceso al mercado laboral de este grupo poblacional, que tradicionalmente ha sido elevada, se ha multiplicado en el contexto de fuerte crisis económica. El desempleo es menor conforme mayor es el grupo de edad.

Asimismo, las tasas de desempleo han sido históricamente más elevadas para las mujeres que para los hombres. A lo largo de los años más duros de la crisis estas diferencias se redujeron, pero se han vuelto a disparar conforme el desempleo se reducía. Es decir, el incremento de las

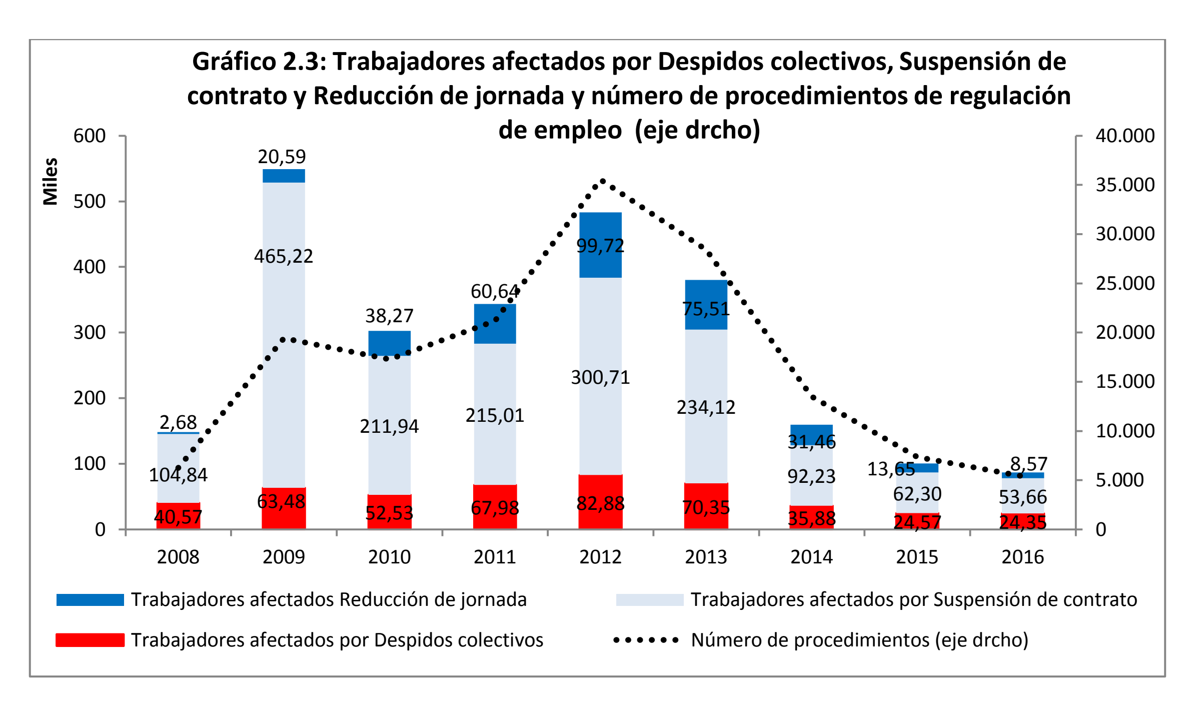


tasa de desempleo al inicio de la crisis fue superior para los hombres, pero también lo ha sido su descenso a partir de 2014, volviendo a diferenciales parecidos a los de 2008.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE y SEPE

El número de procedimientos de regulación de empleo ha disminuido mucho desde 2014, tras las cifras presentadas en 2012 y 2013. El ajuste realizado en el empleo en los años previos, junto la mejora relativa del desempeño económico a partir de 2014 se reflejan en el gráfico 2.3, donde se puede apreciar que tanto el número de procedimientos como de trabajadores afectados se reduce mucho.

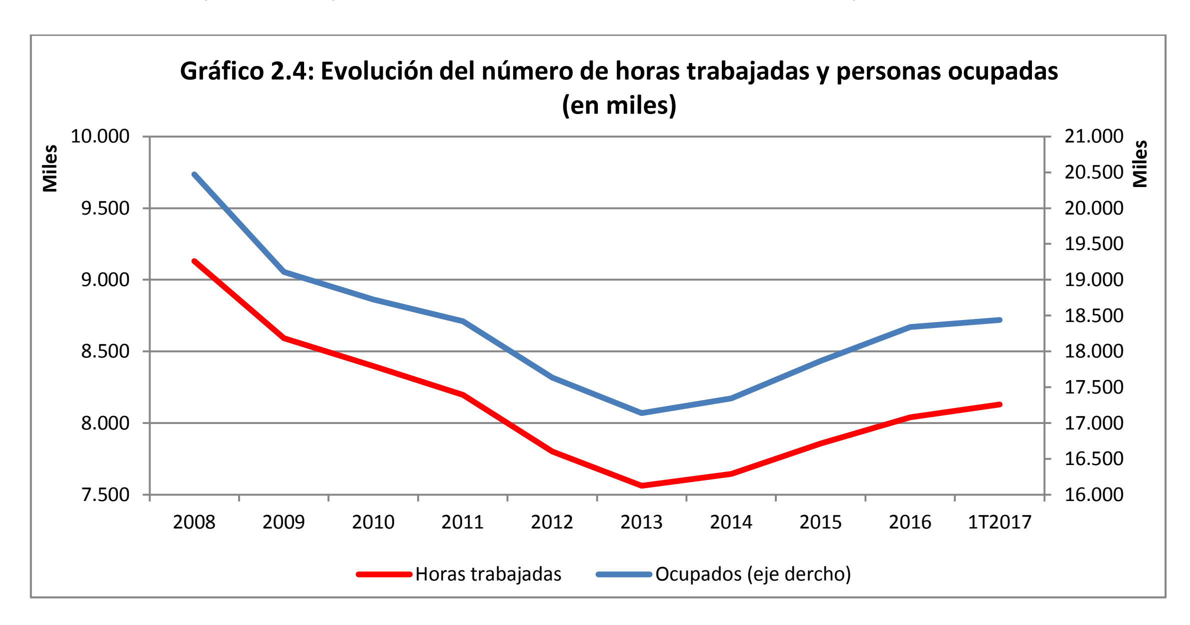


Fuente: elaboración propia a partir de la Estadística de Regulación de Empleo



La otra cara de la moneda, el nivel de ocupación, registró un notable retroceso, alcanzando un ritmo de -2,9% interanual hasta el último trimestre de 2013, tocando fondo en el primer trimestre de 2014, cuando alcanza la cifra de 16,95 millones de ocupados. Por su parte, el número de horas trabajadas llegó a su mínimo en el tercer trimestre de 2013. La caída del empleo ha sido más prolongada que el incremento de la tasa de desempleo, una particularidad que se explica por la salida de un importante número de personas del mercado de trabajo, es decir, por el efecto estadístico producido por la mayor caída de la población activa que de la población desempleada.

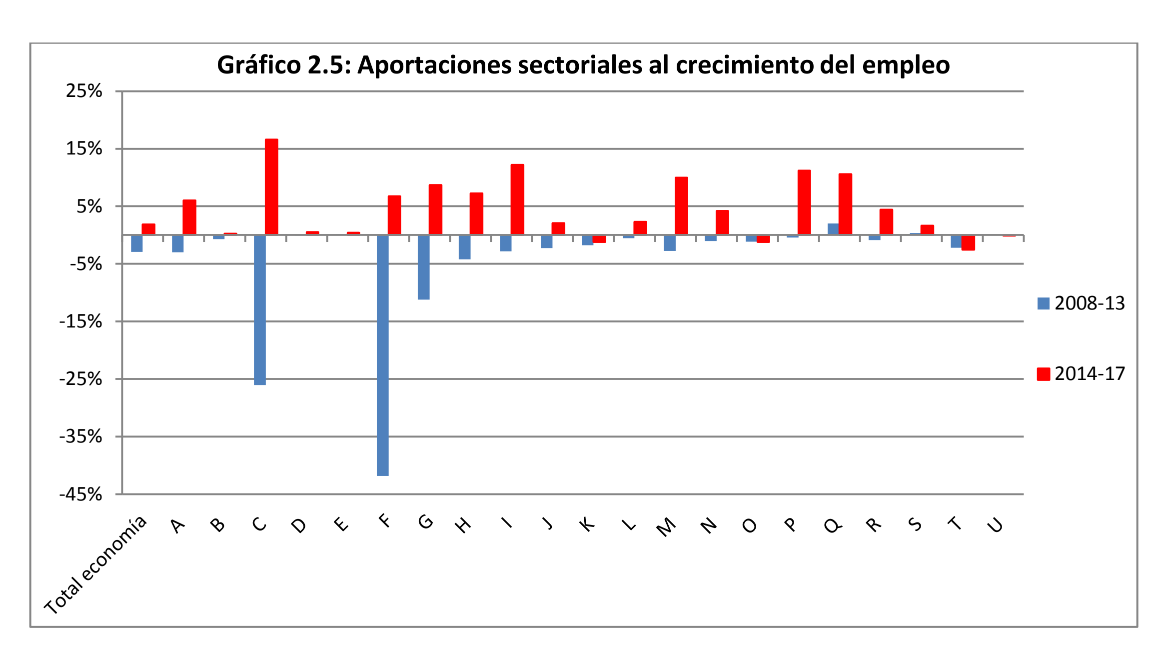
Desde 2014 hasta hoy la el número de personas ocupadas ha venido creciendo a un ritmo del 1,8% anual, mientras que las horas de trabajo lo han hecho a un 1,5%, un dato que, si bien es esperanzador, es todavía insuficiente para llegar a los niveles de ocupación precrisis. A su vez, hay que tener en cuenta que la economía se encuentra cerca de recuperar el volumen de producción de 2008 disponiendo de alrededor de 2 millones de ocupados y de 1 millón de horas de trabajo menos que entonces, denotando un aumento de la productividad laboral.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA y la Contabilidad Nacional (INE)

La caída y leve recuperación del empleo se ha concentró en un conjunto de sectores. Entre 2008 y 2013 la destrucción de empleo era el resultado de lo que ocurría en tres sectores, que explican el 80% de su caída (industria manufacturera, construcción y comercio al por mayor y al por menor).





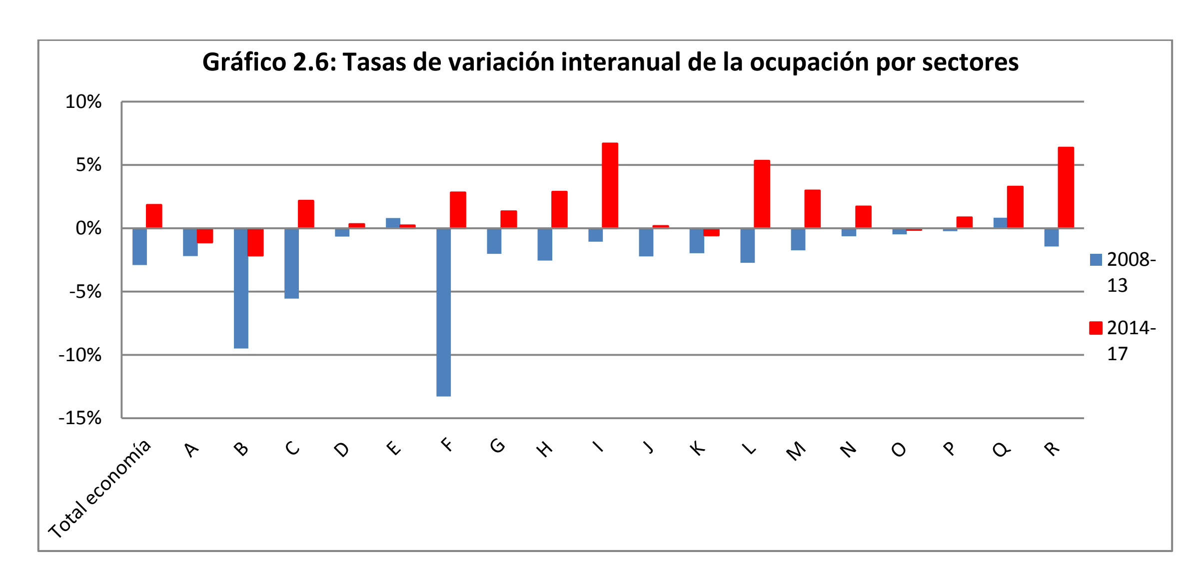
A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	G	Comercio al por mayor y al por menor	M	Actividades profesionales, científicas y técnicas
B	Industrias extractivas	H	Transporte y almacenamiento	N	Actividades administrativas y servicios auxiliares
C	Industria manufacturera	I	Hostelería	O	Administración Pública y defensa; Seguridad Social obligatoria
D	Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	J	Información y comunicaciones	P	Educación
E	Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	K	Actividades financieras y de seguros	Q	Actividades sanitarias y de servicios sociales
F	Construcción	L	Actividades inmobiliarias	R	Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA (INE)

Su recuperación está siendo liderada por un conjunto más amplio de ramas, entre las que destacan la industria manufacturera (16,6%), la hostelería (12,2%) o las actividades profesionales, científicas y técnicas (10,0%), junto a la educación (11,2%) y las actividades sanitarias y de servicios sociales (10,6%).

La trayectoria de la ocupación dentro de cada sector muestra que son la hostelería (6,7%), las actividades inmobiliarias (5,3%), las actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (6,4%) donde más ha crecido entre 2014 y 2017.





Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA (INE)

Como se puede ver en la tabla 2.1, la caída del nivel de ocupación en el periodo 2008-13 se concentró en los ocupados a tiempo completo, tanto en los no asalariados (-2,6%) como en los asalariados (-3,0%). Por otra parte, los asalariados con jornada a tiempo parcial presentan tasas de crecimiento muy positivas, tanto en las contrataciones indefinidas (3,8%) como temporales (2,0%), siendo los que trabajan a tiempo completo los que sufren destrucción de empleo.

En el periodo 2014-17, se produce una moderada recuperación en el número de los ocupados con jornada a tiempo completo, que son los que lideran el crecimiento del empleo, tanto trabajadores asalariados (1,8%), como no asalariados (0,5%). Particularmente elevado ha sido el crecimiento de la contratación temporal de asalariados a jornada completa (4,9%). Por otra parte, los asalariados a tiempo parcial han crecido a un ritmo más lento (1,7%), mientras que se ha reducido el número de los no asalariados a tiempo parcial (-2,5%).

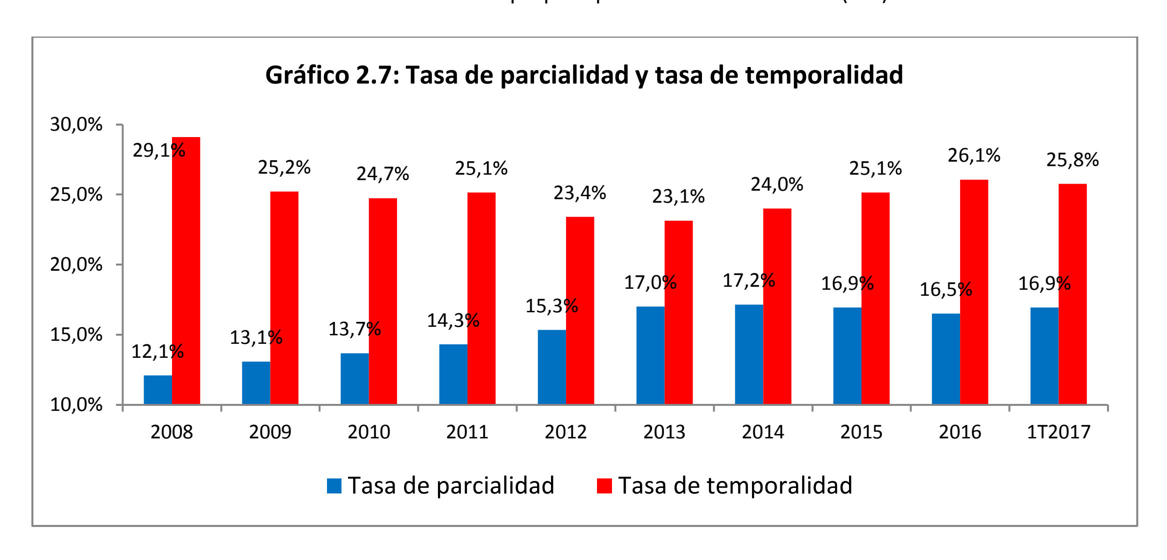
En síntesis, la leve recuperación del empleo en 2014-2017 se está produciendo con un cambio en la estructura de la contratación que había en 2008. Durante estos años el empleo a tiempo parcial ha continuado creciendo, aunque más lentamente que en el período anterior, mientras que los ocupados a tiempo completo han incrementado a unas tasas escasamente superiores. Del mismo modo, la recuperación de la contratación temporal ha sido insuficiente para alcanzar los niveles del periodo previo. El resultado ha sido un aumento del peso relativo de la parcialidad y de los contratos indefinidos sobre la estructura del empleo y del trabajo asalariado, respectivamente



Tabla 2.1: Ocupados por tipo de contrato y duración de la jornada laboral

	2008-13			2014-17		
	Total	Jornada a tiempo completo	Jornada a tiempo parcial	Total	Jornada a tiempo completo	Jornada a tiempo parcial
Total	-2,9%	-3,6%	2,1%	1,8%	1,5%	1,2%
No asalariados	-2,6%	-2,5%	-2,9%	0,2%	0,5%	-2,5%
Total asalariados	-3,0%	-3,9%	3,0%	1,7%	1,8%	1,7%
a) Con contrato indefinido	-1,8%	-2,4%	3,8%	1,0%	0,9%	1,7%
b) Con contrato temporal	-6,1%	-8,5%	2,0%	3,9%	4,9%	1,7%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA (INE)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA (INE)

La evolución del empleo, teniendo en cuenta la situación profesional de los ocupados (tabla 2.2), se muestra desigual. A lo largo del período 2008-2013, todas las categorías presentan tasas de variación negativas. Entre los no asalariados, los empleadores disminuyen su número un -4,0% anual, mucho más que los empresarios sin asalariados (-0,7%). Los trabajadores por cuenta propia retroceden al -2,3% anual. En cuanto a los trabajadores asalariados, son los que se emplean en el sector privado los que más sufrieron la crisis (-2,8%), mientas que el volumen de empleados en el sector público disminuye a un ritmo del -0,4% cada año.

En la etapa 2014-2017, el crecimiento de la ocupación se ha concentrado, además de en los cooperativistas, en los asalariados del sector privado (2,1%) y los empleadores (1,4%).



Tabla 2.2: Ocupados por situación profesional

		No asalariados				Asalariados	
	Total	Trabajador por cuenta propia	Empleador	Empresario sin asalariados o trabajador independiente	Miembro de una cooperativa	Asalariado sector público	Asalariado sector privado
2008-2013	-2,9%	-2,3%	-4,0%	-0,7%	-13,2%	-0,4%	-2,8%
2014-1T2017	1,8%	0,3%	1,4%	0,1%	-3,8%	0,4%	2,1%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA (INE)

El marco de relaciones laborales español ha experimentado un conjunto de modificaciones a lo largo de estos años. Las reformas laborales de 2010 y 2012 han sido las dos grandes intervenciones que ha sufrido a lo largo de este periodo.

La base de datos *Eurofound* permite la comparación del estado del marco de relaciones laborales de los países miembros de la UE. En el gráfico podemos evaluar el posicionamiento de cada país en relación al resto con respecto al tipo de negociación colectiva dominante (eje horizontal) y a su evolución a lo largo de los años de crisis (eje vertical) [1]. En España predomina la negociación a nivel sectorial y de empresa, ubicándose con países como Francia, Dinamarca, Italia o Portugal. La evolución de la negociación colectiva en la mayor parte de los Estados miembros ha tendido hacia una mayor descentralización, algo que también ha ocurrido en España. Los acuerdos a nivel de empresa han incrementado su importancia en estos años, y tienen cada vez más preeminencia como forma de coordinación de las relaciones laborales.

[1] El gráfico agrupa conjuntos de países en función de cómo se relacionan ambas variables. No hay que interpretar esto como conjuntos de países en los que el marco general de relaciones laborales es parecido o sigue una lógica similar. La distinción común entre modelo continental, anglosajón, nórdico, mediterráneo y de Europa del Este no está representada en este gráfico.



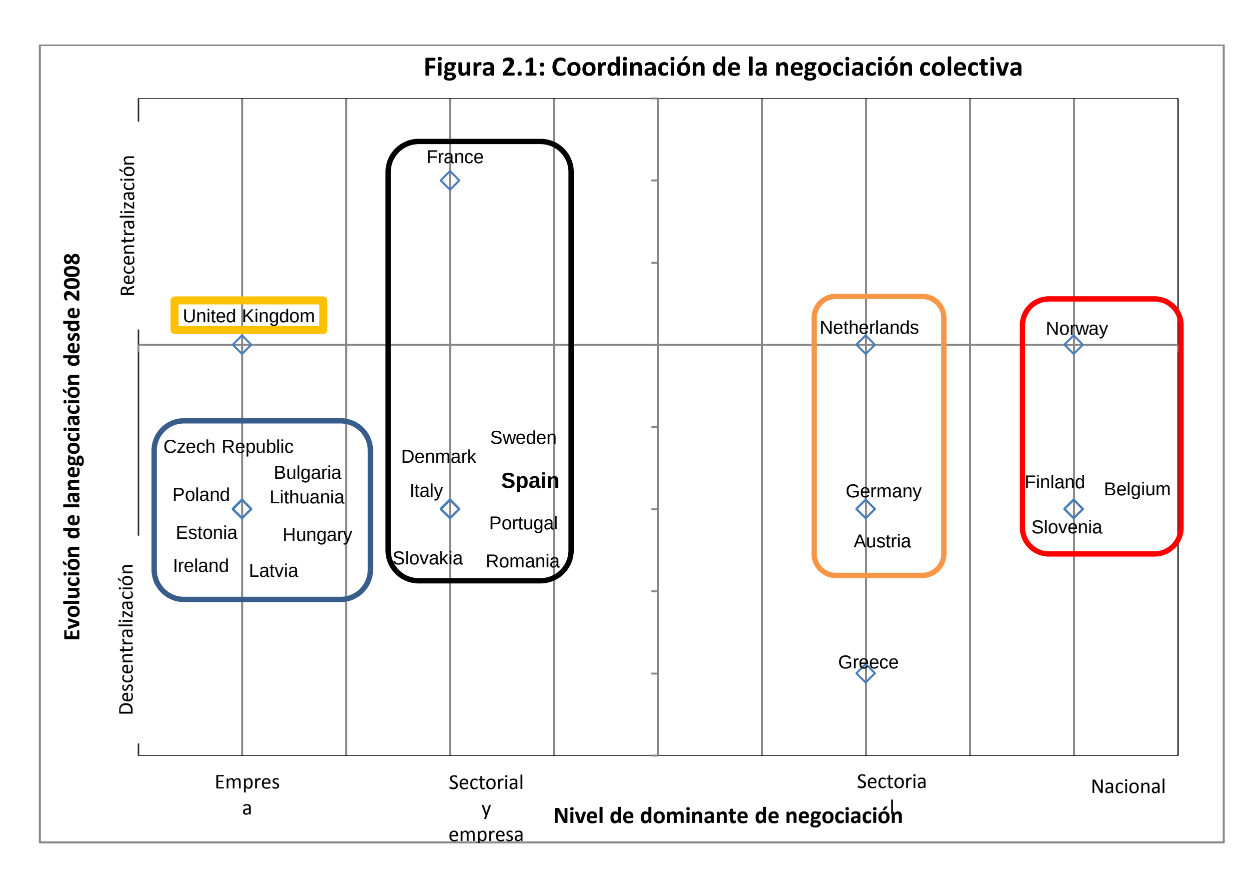


Figura 2.1: Coordinación de la negociación colectiva

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de European Observatory of Working Life (Eurofound)

❖ Salarios, productividad y competitividad: los costes laborales unitarios nominales

Además de la crisis económica, la mejora de la competitividad de la economía española ha sido la otra gran razón que ha justificado la intervención sobre el marco de relaciones laborales a lo largo de estos últimos años. El mercado internacional es crecientemente importante para la organización de la producción y para el desempeño económico de las compañías y los países en general, lo que inmediatamente supone una intensificación de la competencia, que pasa de ser regional o nacional a mundial. El indicador fundamental que se ha utilizado para medir la competitividad de los países ha sido el coste laboral unitario nominal (CLUn)[2]. Este indicador está lejos de dar una idea sólida y generalizada sobre la capacidad de competir de una economía, pero es una herramienta útil para aproximarse a la competitividad por la vía de los precios (y no de otros elementos relacionados con la diferenciación de producto), recogiendo el coste laboral que incorpora la producción de una unidad física de un bien o servicio

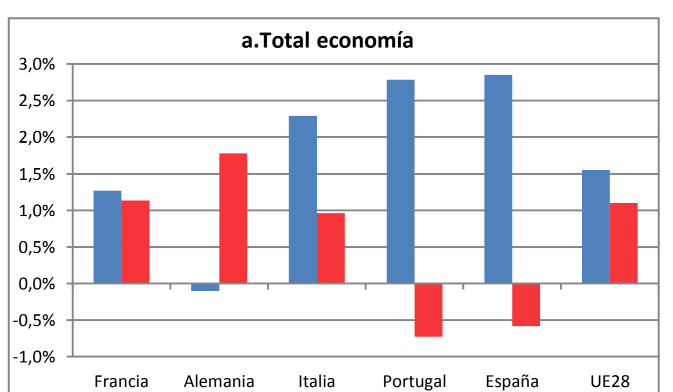
[2] El CLU nominal indica la relación entre el salario nominal por hora trabajada y la productividad real por hora: CLUn = [(S/H)/ (VAB/H)] Donde S es salario, H es hora y VAB es valor añadido bruto, como indicador de producción.

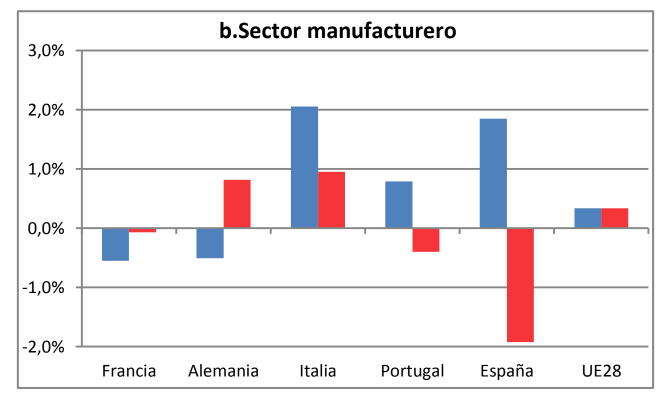


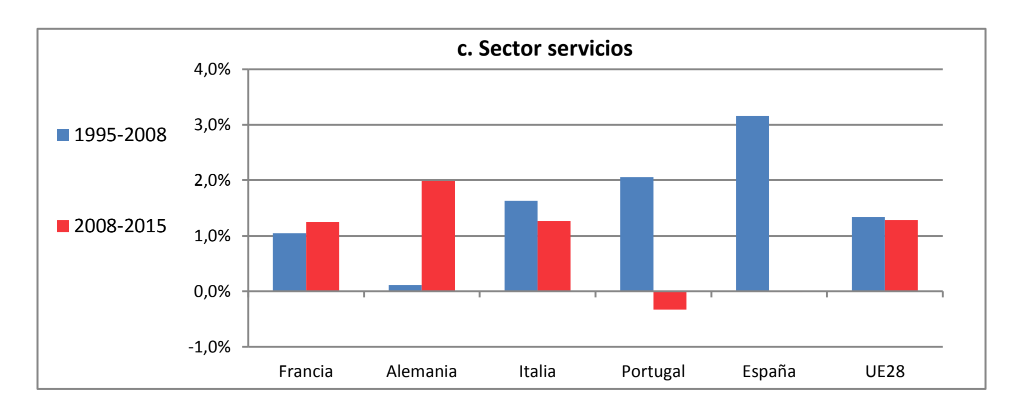
cualquiera. Contra menor sea el CLUn, mayor capacidad tiene esa economía para reducir sus precios, lo que debería generar una ventaja competitiva a su favor[3].

Como se ve en el siguiente grupo de gráficos, la evolución del CLUn en España ha sido muy particular. En el período de crecimiento económico 1995-2008 el crecimiento del CLUn superó por mucho el del conjunto de la UE28, algo que ocurrió tanto en la industria manufacturera (que, a priori, sería el núcleo de actividades económicas que son más fácilmente transables y que, por tanto, están más intensamente sometidas a la competencia internacional), como en el sector servicios.

Gráfico 2.8: Tasas de variación anual de los costes laborales unitarios nominales (1995-2015)







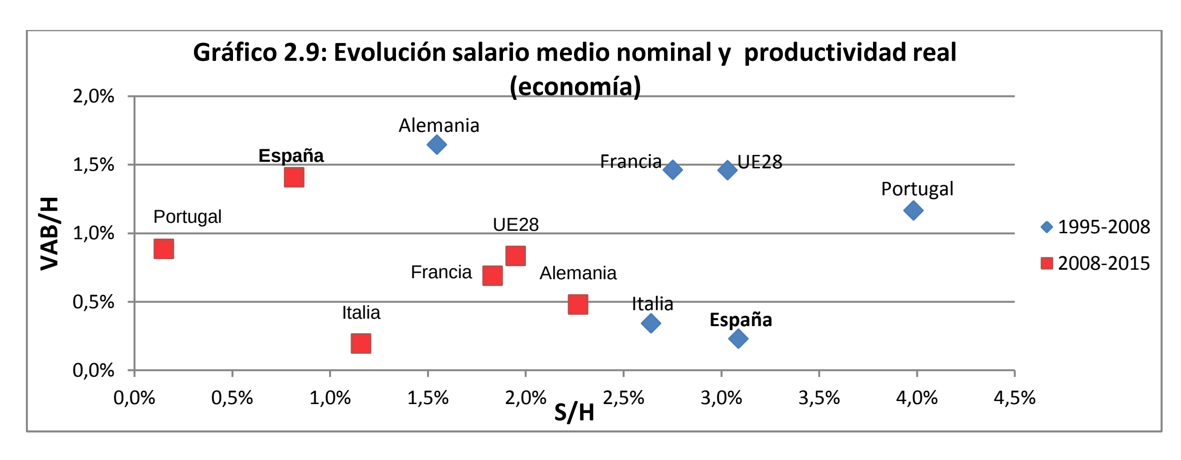
Fuente: elaboración propia a partir de datos de OECD.Stat

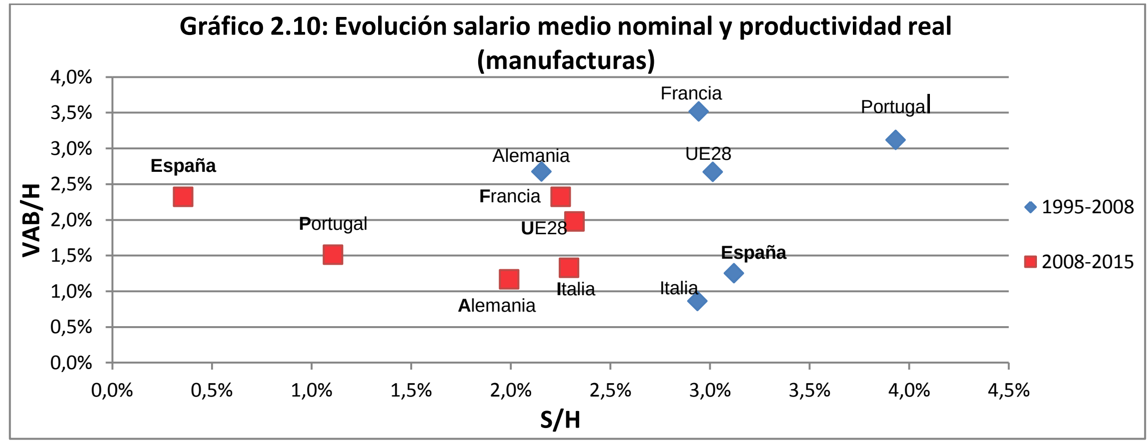
En el período 2008-2015 el CLUn registra un crecimiento negativo para el conjunto de la economía (-0,58% anual), muy por debajo de la media de la UE28 y sólo comparable al presentado por Portugal (-0,71% anual). La diferencia es mayor cuando nos referimos a la manufactura (-1,92% anual), que como se ha dicho es el sector más expuesto a la competencia internacional.

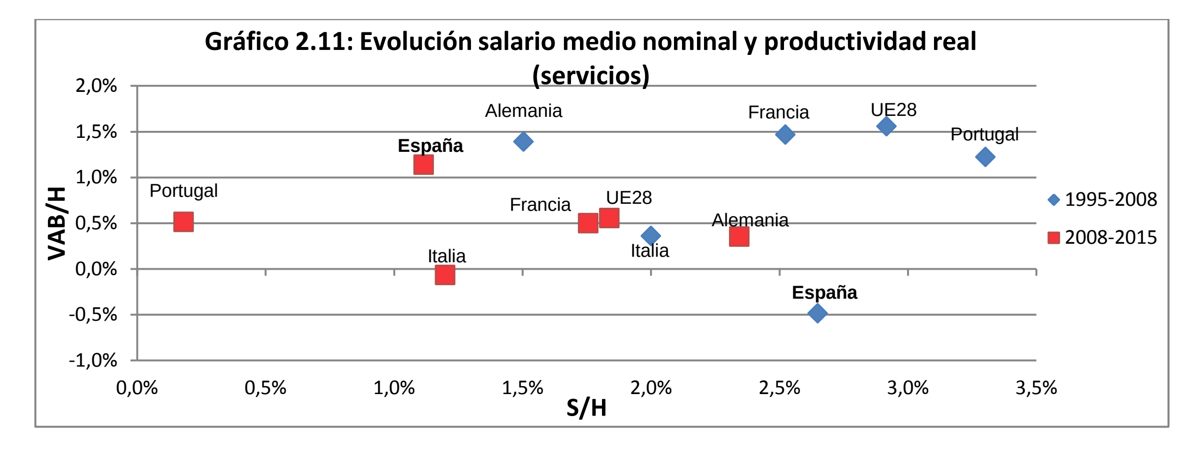
[3] Todo esto asumiendo que un mejor comportamiento del CLUn se transmitiría en su totalidad al precio final, algo que en ningún caso es automático.



La mejora en el comportamiento de los CLUn no lleva aparejada, de forma necesaria, una reducción absoluta del salario medio (S/H, eje de abscisas), pero sí un menor crecimiento relativo de esa variable con respecto a la productividad real (VAB/H, eje ordenadas). En los siguientes tres gráficos se puede ver lo que ha pasado con ambas variables en el caso español, alemán, francés, portugués, italiano y de la UE28 para el conjunto de la economía, la industria manufacturera y los servicios.







Fuente: elaboración propia a partir de datos de OECD.Stat



En la etapa 1995-2008, el crecimiento del salario medio nominal en España (3,09% anual) ha estado por encima del de la UE28 (3,03%), mientras que la productividad real ha permanecido en estos años de fuerte desarrollo económico casi estancada (0,23% anual), evolucionando a un ritmo muy alejado del de la UE28 (1,46%). Esta conducta se ha producido tanto en la manufactura como en los servicios, donde el crecimiento de la productividad ha sido negativo. Por tanto, el crecimiento del CLUn por encima de la media de la UE28 es un resultado al que contribuyen tanto el incremento del salario nominal como a la mala conducta de la productividad, desembocando en una pérdida relativa de la competitividad-precio a nivel europeo.

Sin embargo, en la etapa 2008-2015 la dirección del CLUn tomó la dirección opuesta, por contribuciones tanto del salario medio nominal, que frena mucho su crecimiento (0,82% anual), como de la productividad real, que se dispara y alcanza crecimientos muy superiores a los del resto de países europeos (1,41%). La reforma del marco de relaciones laborales parece haber ayudado a la contención salarial de la economía y también ha facilitado el ajuste de las compañías a la recesión económica por la vía del empleo, contribuyendo al incremento de la productividad del trabajo[4].

Por último, queda recordar que la contención salarial de la que se ha hablado, se traduce en los siguientes datos:

Tabla 2.3: Evolución del coste laboral y salarial (efectos estacionales y de calendario corregidos)

	2008	2013	2016
Coste total por trabajador	2.431,92	2.544,14	2.541,34
Coste salarial total por trabajador	1.800,03	1.883,76	1.897,50
Coste laboral total por hora	18,01	19,64	19,77
Coste salarial total por hora	13,33	14,54	14,76

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta trimestral de coste laboral

[4] En relación a la evolución que ha seguido la productividad, hay que tener en cuenta que uno de los rasgos particulares de la economía española es que esta variable sigue una evolución contracíclica, es decir, en épocas de crecimiento económico la productividad permanece estancada y llega a crecer negativamente en algunos años, mientras que evoluciona de forma positiva en las épocas de recesión. Como exponen Cárdenas y Fernández (2016), esta particularidad se explica por la especialización productiva de la economía en sectores en los que, cuando crece demanda, la respuesta del empleo es muy elevada, dando lugar a lentos crecimientos de la productividad. Del mismo modo, en épocas de recesión, el ajuste por la vía del empleo de estos sectores es superior a la caída de la demanda, por lo que se producen mejoras de productividad a nivel agregado.
Cárdenas, L. & Fernández, R. (2016). "Determinants of the productivity in the spanish economy: demand and productive structure". Unpublished manuscript (pendiente de publicación).



❖ Otras tendencias que afectan al mercado laboral:

De forma añadida a los grandes datos macroeconómicos, en los que fundamentalmente vemos reflejados los impactos de la crisis económica, la dinámica del mercado de trabajo se está viendo atravesada al menos por dos factores más, que previsiblemente irán ganando importancia en un futuro cercano: el progreso técnico y la globalización.

Ambos elementos suponen profundas transformaciones en el funcionamiento del mercado trabajo porque las necesidades de las compañías están cambiando: en algunos sectores la demanda de empleo ha variado, están apareciendo nuevas funciones y puestos de trabajo dentro de las empresas y las cualidades que exigen para desempeñar algunas de las funciones que ya existían han cambiado.

La tecnología es un elemento de ruptura fundamental. Hay múltiples análisis sobre este fenómeno[5], que está impactando en las estrategias corporativas y, desde ahí, en el empleo. A su vez, la aparición de la llamada economía colaborativa, producto de las oportunidades que ofrece la tecnología, también es un elemento de notable impacto sobre el mercado laboral, favoreciendo la aparición de nuevas formas de trabajo y organización empresarial que hasta ahora no se concebían.

Por su parte, la globalización es un factor que impone fuertes presiones competitivas sobre las compañías. Éstas están crecientemente obligadas a implementar estrategias de contención de costes, al tiempo que buscan mejoras de productividad, proceso y producto para poder competir en los mercados. Asimismo, en núcleo de las estrategias de competitividad de las empresas se encuentran sus demandas de mayor flexibilidad laboral, tanto interna como externa. Como es sabido, estos asuntos afectan a los trabajadores de los diferentes eslabones de la cadena productiva, crecientemente fragmentada, que están viendo como sus condiciones de trabajo han variado a lo largo de los últimos años.

Las relaciones laborales son una herramienta fundamental para afrontar estos retos y exigencias, un campo que debe favorecer el entendimiento y la coordinación entre actores sociales, desde el que se aborden de manera sistemática los asuntos más macro, como la negociación colectiva a nivel sectorial o el Estatuto de los Trabajadores, y los más micro, como la gestión de la flexibilidad interna y la interlocución con representantes de trabajadores.

---

[5] Algunos de los más recientes son el de BAKER & MCKENZIE & EUROMONEY INSTITUTIONAL INVESTOR (2016), y a nivel sectorial los realizados por GRUPO PERSONA (2015) y GRUPO PERSONA & BAKER&MCKENZIE (2016).



Por otra parte, la adaptación de este marco normativo al contexto y dinámica de la economía mundial es imprescindible para la mejora de la competitividad empresarial, la modernización de las empresas gracias al progreso técnico y la recuperación de los niveles de empleo.

Probablemente, el reto para la economía española en general y las organizaciones empresariales en particular es que la modernización de las relaciones laborales y la transformación del mercado de trabajo, contribuya, por un lado, a mejorar la capacidad competitiva, al tiempo que se convierte en una garantía para la estabilidad en el acceso a una renta salarial o de otro tipo para el conjunto de la población activa; y, por otro lado, que el mercado de trabajo sea un factor que contribuya a que, cuando se reactive el crecimiento económico, no se reproduzcan las mismas debilidades estructurales por las que se ha caracterizado el periodo de crecimiento anterior (fuertes desequilibrios de la balanza comercial, escaso desarrollo de sectores de alta productividad o elevadas tasas de desempleo).

3 Sobre el futuro del trabajo y la función de RRLL



3. SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO Y LA FUNCIÓN DE RELACIONES LABORALES

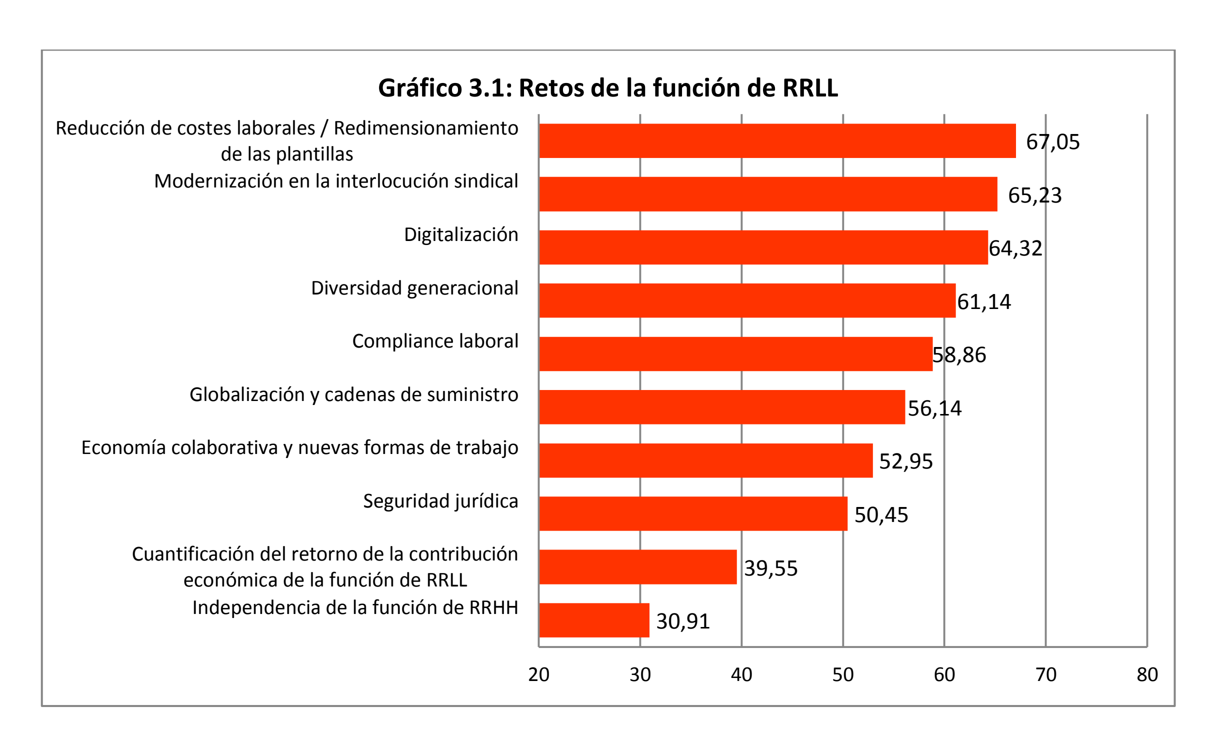
El mercado laboral y el empleo en España está experimentando una gran transformación fruto de la aparición de tres impulsores disruptivos: (i) la globalización; (ii) la digitalización y (iii) la demografía. El panorama de las relaciones laborales está evolucionando fruto de la internacionalización de las relaciones laborales en dónde aparecen nuevos sujetos negociadores a nivel global (los sindicatos globales) y nuevos instrumentos de gestión de los recursos humanos (acuerdos marco internacionales) que desbordan las fronteras y las normativas nacionales. Asimismo, los avances tecnológicos y la digitalización con la aparición de la inteligencia artificial y el uso intensivo de nuevas herramientas de Big Data y HR Analytics cada vez tienen una mayor presencia en el futuro del trabajo como medio facilitador de las actividades productivas pero también como fuerza emergente que puede conducir a la eliminación y/o sustitución de millones de empleos pero también la apertura de nuevas oportunidades laborales y profundos cambios en las profesiones y puestos de trabajo. Además, la incorporación de nuevos profesionales y generaciones (Millennials y Generación Z) abre nuevos retos para integrar a empleados de distintas edades y generaciones y a generar entornos de trabajo inclusivos donde el talento junior y senior esté conectado, integrado en una cultura común y que cree valor económico y social y mayor productividad y eficiencia.

El pasado 23 de Noviembre tuvo lugar el I Congreso Anual de la Asociación de Directivos de Relaciones laborales (ADIRELAB) con el lema "Tendencias globales en las relaciones laborales: una mirada al futuro" con el apoyo institucional de Baker&Mckenzie y Ars Outplacement y el patrocinio de SANITAS y WILLIS TOWER WATSON y la colaboración institucional de Fundación Telefónica. En el congreso participaron más de 150 directivos de RRLL de las principales empresas del país con ponentes de la Comisión Europea, la OIT y tres paneles temáticos sobre compliance laboral y sindicalismo internacional; relaciones laborales y diversidad generacional; y relaciones laborales y digitalización con presencia de expertos de TELEFÓNICA, PROSEGUR, GAMESA, ACCIONA, FCC Construcción, INDRA, GOOGLE, ALTRAN, 3M y MICROSOFT. El Congreso fue inaugurado por Bernardo Quinn, Director Global de RRHH de TELEFÓNICA y por Manuel Pimentel, Presidente de honor de ADIRELAB.

En el Congreso de ADIRELAB, **se** presentaron los resultados de una encuesta lanzada por ADIRELAB a más de 100 directivos de RRLL sobre el futuro de la función de relaciones laborales. Entre otras materias, se compartieron los **10 retos principales según ADIRELAB de la función de relaciones laborales** que son: (i) reducción de costes; (ii) modernización de la interlocución sindical; (iii) digitalización; (iv) diversidad generacional; (v) compliance laboral; (vi) globalización y cadenas de suministro; (vii) economía colaborativa; (viii) seguridad jurídica; (ix) retorno económico; e (x) independencia de la función de RR.HH.



Los expertos de relaciones laborales consideran que la reducción de costes laborales; la modernización de la interlocución sindical y la digitalización serán los tres retos principales de la función de RRLL en el siglo XXI



Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB

El presente gráfico nos permite observar el panorama futuro de la función de RRLL a los ojos de los expertos. En esta relación de temas clave, **la reducción de costes laborales y/o la redimensión de plantillas se considera el reto principal de la función de RRLL, con una puntuación de 67 sobre 100**. Esta opción constata que la función de RRLL deberá abordar en un futuro la gestión del sobredimensionamiento de las plantillas y la readaptación de las mismas a los nuevos y disruptivos modelos de negocio.

En segundo lugar, **los expertos consideran que, uno de los principales retos a conseguir por la función de RRLL, se centra modernizar la interlocución con las fuerzas sindicales (65,2/100)**. En este punto, es sumamente interesante la postura que enarbolan los encuestados en tanto en cuando responde a la tendencia propia de cualquier marco de negociación, sin atender a la disciplina o controversia en liza. Las nuevas tecnologías suponen un elemento presente en todas las relaciones humanas, por ende, también profesionales y deben estar presente en el ámbito sindical, en aras de aumentar la flexibilidad y destruir las rigideces propias de tal arduo proceso negocial.



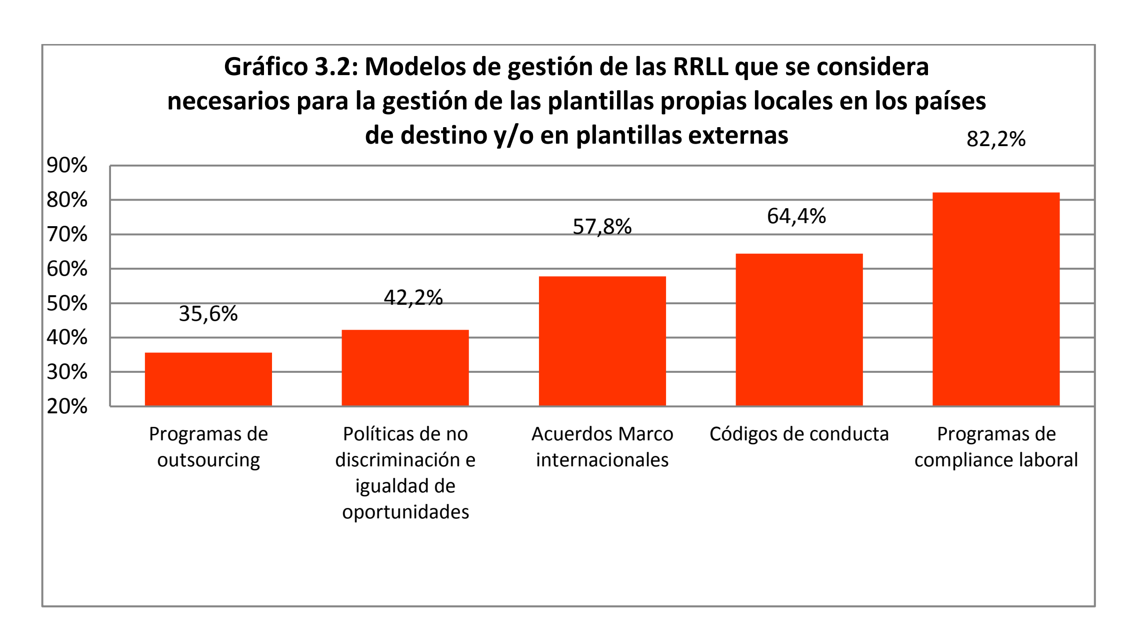
En la línea con lo anterior, resulta interesante **la prevalencia de los expertos por apostar por la Digitalización (64,3/100) como reto a conseguir por la función de Relaciones Laborales en el S. XXI**, digitalización que se presenta patente en todos los ámbitos de la empresa y que se traduce en inmediatez, flexibilidad y reducción de costes.

Finalizar, haciendo referencia a tres cuestiones relevantes que han sido tenidas en cuenta por los encuestados como retos a conseguir, si bien con puntuaciones inferiores. En este sentido, véase el Compliance Laboral (58,8/100), la Globalización y cadenas de suministro (56,1/100) y la Economía colaborativa y nuevas formas de trabajo (52,95/100).

3.1. EL COMPLIANCE LABORAL COMO PRINCIPAL BENEFICIO DE LA FUNCIÓN DE RELACIONES LABORALES:

El panel de expertos sobre Compliance laboral y sindicalismo internacional fue moderado por **Carlos de la Torre,** Vicepresidente de ADIRELAB y participaron **Tatiana Espinosa (TELEFÓNICA), Juan Luis Martin Carrera (PROSEGUR), Luis Miguel Fernandez (GAMESA) e Isidor Boix (INDUSTRIALL-CCOO).** En dicho Panel se compartieron distintas experiencias empresariales para la gestión de las RRLL internacionales. Algunas empresas apuestan por la diferenciación de tres ámbitos de gestión con un nivel corporativo, regional y local entre los que hay coherencia y se combinan con políticas globales de gestión, reclutamiento, fidelización y formación que son fundamentalmente para directivos y empleados y, también, apuestan por Acuerdos Marco Internacionales (AMI) suscritos con sindicatos globales. También se señaló que los AMI se firman fundamentalmente entre empresas alemanas, escandinavas y francesas y no desde empresas anglosajonas y que hay también otras alternativas distintas y una tendencia muy consolidada de negociación colectiva descentralizada y de resolución de los problemas locales en los países de destino y no en los *headquarters* de las empresas. Además, se advirtió que algunas empresas están incorporando la política de RSC a los AMI y la metodología de *Social Accountability SA 8000* y han hecho una reflexión estratégica sobre la firma de los AMI en la que se han visto cuatro ejes positivos: (i) compromiso social (ii) diálogo social como vía para avanzar más y mejor; (iii) impacto positivo en los inversores que buscan pautas de conducta social RSC y (iv) apoyo en sindicatos responsables como mecanismo de mejora de la interlocución y la eficiencia. Finalmente, desde una perspectiva sindical se señaló que hay que ser valiente en la responsabilidad de las empresas para luchar contra la desigualdad y la pobreza ya que del 50% de trabajadores relacionados con cadenas de valor de las empresas sólo el 3% pertenecen a las empresas matrices y que el gran reto del trabajo digno es que las RRLL que prevalecen en la matriz puedan extenderse y penetrar al resto de la cadena de suministro.





Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB

El **82% de los expertos de RRLL consideran que los programas de Compliance Laboral son el mejor modelo de gestión para abordar la dinámica propia de las plantillas propias locales en países de destino, así como plantillas externas**. En este sentido, los encuestados evidencian un ánimo principal para la seguridad, la certidumbre y la prevención del riesgo, así como la evitar riesgos jurídicos y económicos a nivel global. En definitiva, los expertos de RRLL apuesta por la anticipación al riesgo y la evitación de su surgimiento.

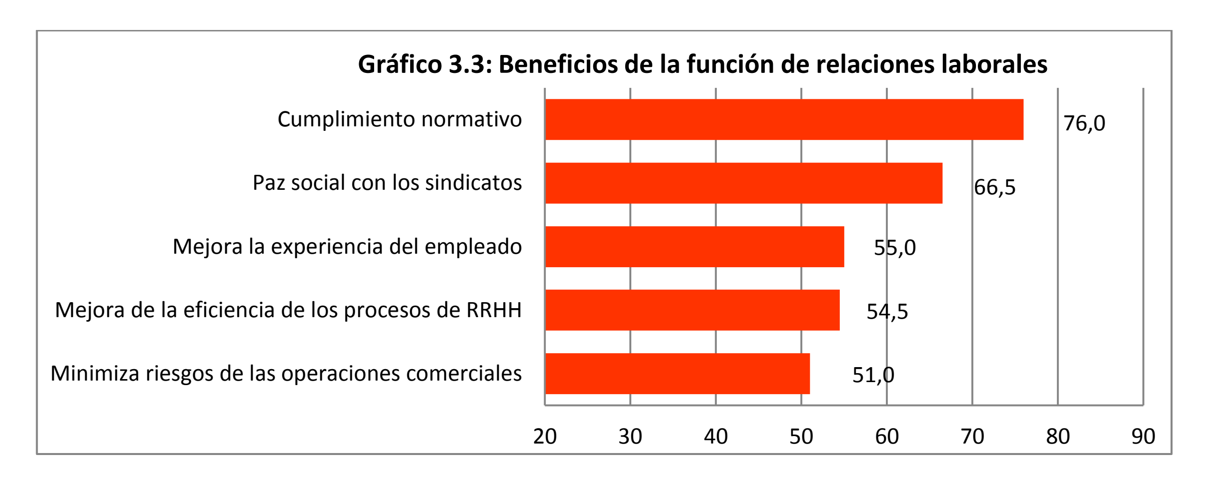
Por otro lado, **el 64% de los expertos de RRLL consideraron la utilización de Código de Conducta una medida óptima**. Sin lugar a dudas, esta opción parece tener cierta viabilidad y soporte, tal y como se observa en la práctica. En este sentido, existen más de 6000 códigos suscritos por multinacionales, con efecto en las plantillas a nivel global y con impacto multidisciplinar, véase su aplicabilidad a lo largo de la *Supply chain* y su compromiso con la ética, RSC, los derechos fundamentales y la igualdad de género.

Finalmente, destacar los AMIs como tercera opción en discordia. **El 58% de los expertos consideraron relevante hacer referencia a estos Acuerdos Marco Internacionales como herramienta de gestión de plantillas a nivel interno y externo**. Este instrumento de corte internacional está siendo utilizado por las multinacionales a nivel global, permitiendo incorporar un elemento negociado mundial y un marco regulatorio internacional que dote de certidumbre a estas compañías. En este punto, resulta interesante destacar los 13 AMIs suscritos por compañías españolas.

El 82% de los expertos en Relaciones Laborales consideran que el Compliance Laboral responde al perfil del mejor modelo de gestión de plantillas propias y externas.



Los expertos de Relaciones laborales, atribuyendo una puntuación de 76 sobre 100, consideran que el cumplimiento normativo es el principal beneficio derivado de la función de Relaciones Laborales.



Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB

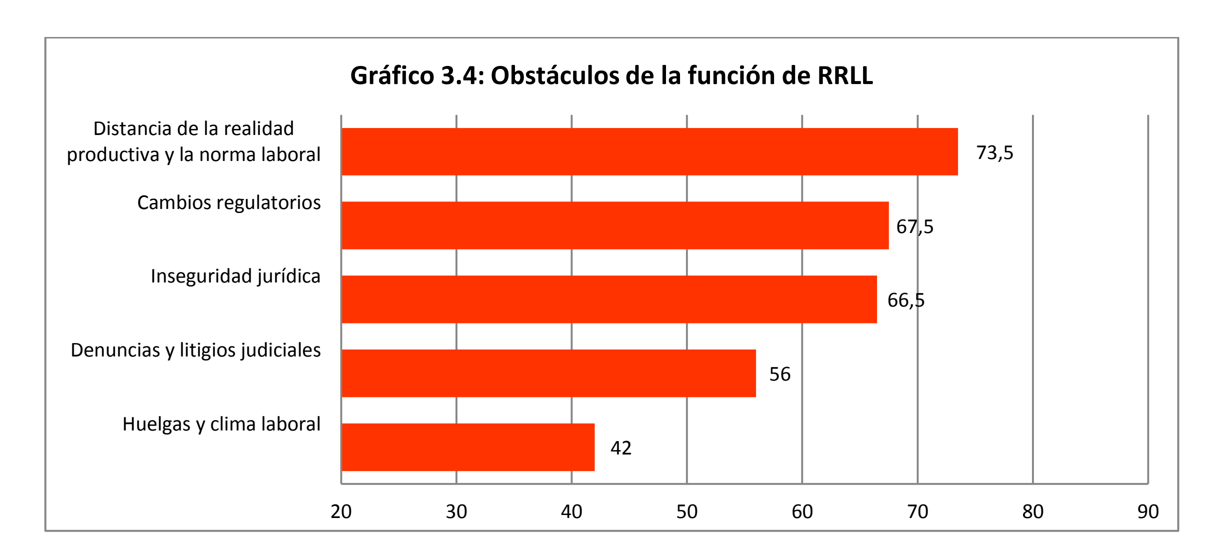
De forma rotunda y enlazada con el gráfico anterior, los expertos de RRLL estiman que el principal beneficio de la función de RRLL se cifra en el Cumplimiento Normativo, así lo consideran los encuestados al atribuir la mayor puntuación, 76 sobre 100. Sin lugar a duda, este dato evidencia la prevalencia de los expertos por asegurar la certidumbre de las operaciones y la previsión de los riesgos jurídicos y económicos.

Ahora bien, se observa que **la Paz social con los sindicatos ha obtenido una puntuación significativa, 66,5 sobre 100**. Este hecho constata que los expertos consideran que la función de RRLL permite conseguir esta Paz social con las fuerzas sindicales derivando en un escenario jurídico-laboral estable para la actividad de las compañías.

Para finalizar el presente gráfico, encontramos con puntuaciones parejas (55/100 y 54,5/100) la Mejora de la experiencia del empleado y la Mejora de la eficiencia de los procesos de RRHH. Estos beneficios nos permiten traer a colación otros beneficios asociados a la función RRLL que no son primordiales pero gozan de relevancia en el seno empresarial y en la gestión jurídico-laboral de la compañía.

Según los expertos de Relaciones Laborales, el principal obstáculo de la función de RRLL se constata en la distancia entre la realidad productiva y la norma laboral.





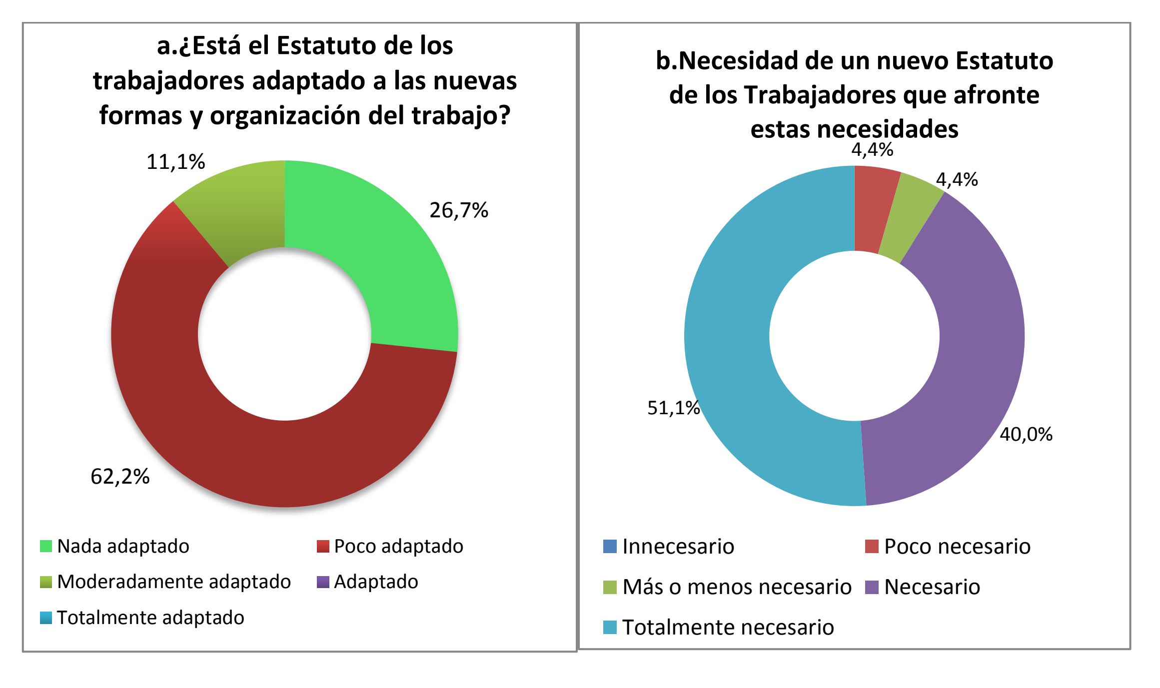
Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB

Los expertos de RRLL evidencian a través de sus respuestas su preocupación por la distancia entre la realidad productiva y la norma laboral, considerando tal desajuste el principal obstáculo de la función de Relaciones Laborales. En este sentido, otorgan una puntuación de 73,5 sobre 100 a esta opción, mostrando la falta de adecuación entre la realidad empresarial de las compañías y el marco normativo de referencia, en ocasiones ambiguo y desfasado para responder a las problemáticas surgidas en el ámbito jurídico-laboral empresarial.

A continuación, encontramos que **los encuestados manifiestan cierta preocupación por los cambios regulatorios (67,5/100) y la inseguridad jurídica (66,5/100) como obstáculos potentes a la función de relaciones laborales**. En este sentido, se vislumbra la incertidumbre que generan estos obstáculos de cara afrontar e iniciar operaciones a largo plazo en términos jurídico-laborales, brillando la certeza jurídica por su ausencia, máxime si unimos a ello las recientes resoluciones judiciales del TJUE.

Finalmente, en una esfera de importancia inferior, encontramos las denuncias y litigios judiciales y las huelgas y el clima laboral. Estos asuntos, suponen obstáculos a la función de RRLL por cuanto suponen impedimentos a la labor de RRLL y generan un clima laboral hostil y perjudicial no solo para la gestión de plantillas sino para la propia marcha empresarial.

Gráfico 3.5: Estatuto de los trabajadores

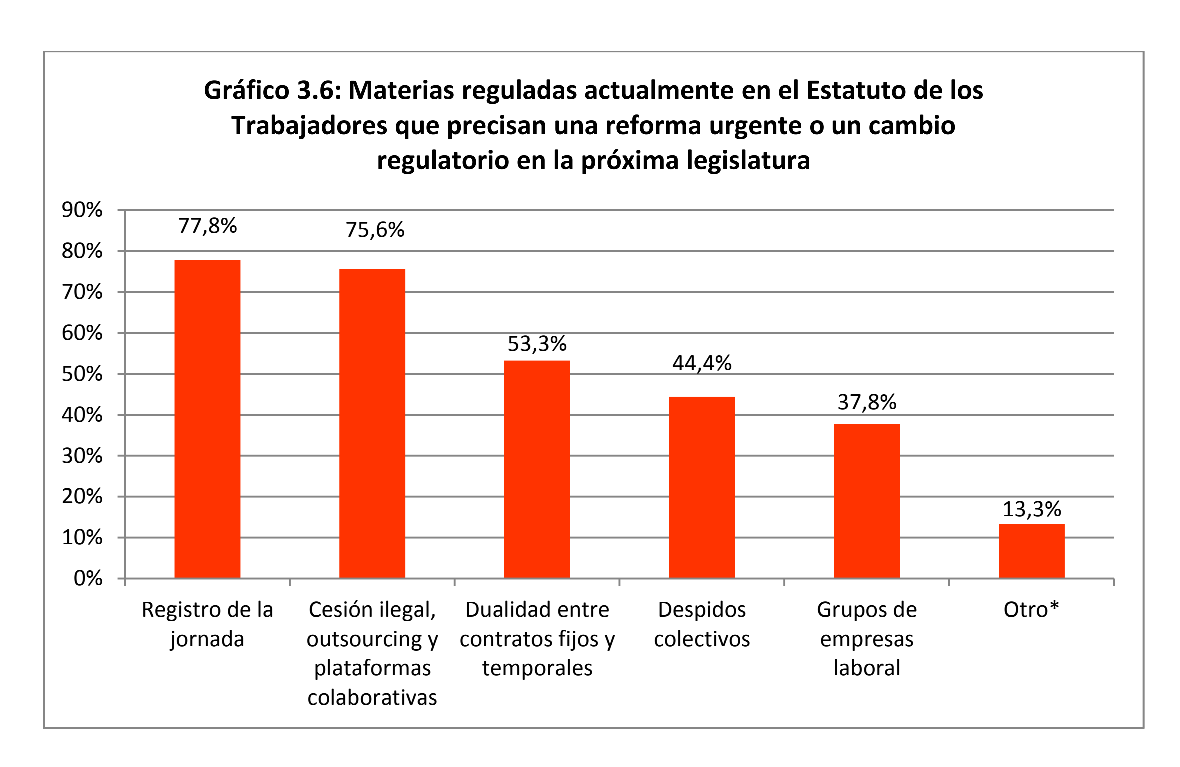


Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB

El 62,2% de los expertos consideran que el Estatuto de los Trabajadores se encuentra poco adaptado a las nuevas formas y organización del trabajo. A este porcentaje puede serle añadido el relativo a la opción más radical (Nada adaptado), sumando entre ambos un contundente 88,9%. Este elevando porcentaje no hace más que evidenciar la falta de adaptación del Estatuto de los Trabajadores con respecto a los nuevos modelos de negocio que están siendo incorporados en el ámbito empresarial. En este sentido, son múltiples los problemas que se asocian a esta falta de sincronía y que no encuentran respuesta en el marco legal de referencia, debiéndose acudir a los Tribunales, con el alto porcentaje de inseguridad jurídica que ello conlleva.

Como consecuencia necesaria de esta falta de sincronía, **el 51,1% de los encuestados consideran que es totalmente necesario articular un nuevo Estatuto de los Trabajadores que afronte tales necesidades**. De nuevo, el bloque que reclama la articulación de un nuevo texto, alcanza una cota de respuesta superlativa del 91,5%. En definitiva, los expertos de RRLL palpan la inadecuación entre una norma estática y una realidad productiva cambiante y dinámica.





Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB

Los expertos de relaciones laborales han manifestado a través de sus respuestas aquellas áreas o materias, reguladas en el ET, que precisan una reforma urgente en la presente legislatura.

En primer lugar, destaca que **el 77,8% de los encuestados plantee que la regulación sobre Registro de Jornada deba sufrir una renovación**. En este sentido, los expertos evidencian cierta preocupación por la incertidumbre asociada a esta materia y los problemas que genera en términos operativos a la hora de proceder a la gestión de plantillas, así como a implementar una actuación conforme a los criterios de la ITSS.

En segundo lugar, si bien con un porcentaje de respuesta parejo al Registro de Jornada, encontramos la **Cesión ilegal, el outsourcing y las plataformas colaborativas. El 75,6% de los expertos estiman necesaria una reforma urgente en esta materia**, reforma tendente, principalmente, a fijar las fronteras entre las distintas figuras, mejorando así la gestión de las mismas en el ámbito empresarial y a acotar responsabilidades a futuro.

El 62,2% de los expertos en Relaciones Laborales consideran que el Estatuto de los Trabajadores no está adaptado a las nuevas formas de organización del trabajo.



En tercer lugar, encontramos una cuestión tendencia tras los recientes pronunciamientos judiciales del TJUE y sobre la que los expertos han puesto el foco. **El 53,3% de los encuestados plantean que la dualidad entre contratos indefinidos y temporales requiere una reforma urgente**, reforma que deberá tratar, inexcusablemente, el tratamiento de la indemnización a la luz de las sentencias comunitarias y su traslación a nivel nacional.

Finalmente, interesa traer a colación otras respuestas que se encuadrarían en el apartado "Otro", véanse "Los contratos a tiempo parcial" o "Régimen de excedencias voluntarias".

3.2. LA DIGITALIZACIÓN Y EL EMPLEADO 3.0

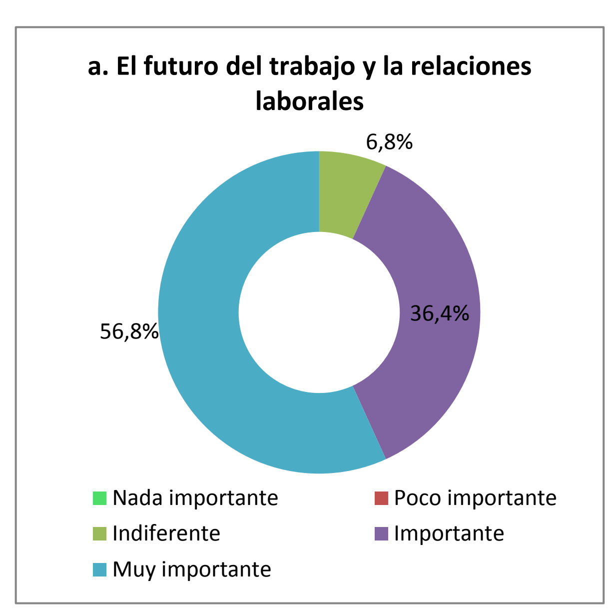
El panel de expertos sobre las RRLL y la tecnología fue moderado por **Fermin Guardiola**, Presidente de la Práctica laboral de Baker&Mckenzie en EMEA con la participación de **Javier Martin (GOOGLE), Alicia Sanchez (ALTRAN), José María Macías (3M), Luisa Izquierdo (MICROSOFT) y Margarita Sequeiro (ADIRELAB)**. En dicho panel se señalo que los datos no van a sustituir decisiones, sino que las decisiones se van a basar en datos. Además se insistió en que la digitalización no son los sistemas, sino que es una actitud y en la necesidad de complementar big data con RR.HH. Algunos expertos señalaron que van a cambiar las formas de empleo de manera radical en los próximos años y todavía no estamos preparados para imaginarnos los tipos de empleos que van a ser dominantes en un futuro. También se abordaron programas formativos pioneros para estudiantes sin experiencia laboral pero que incorporan capacidad de innovación y aprendizaje y las tendencias en incorporar la flexibilidad horaria por contrato y la necesidad de crear una cultura de continuo reciclaje y modernización. Finalmente, se señaló que la tecnología es una herramienta de facilitación, que ayuda a las personas a desempeñar de forma más eficiente sus tareas y se insistió en que el departamento de RR.HH. debe liderar el cambio.

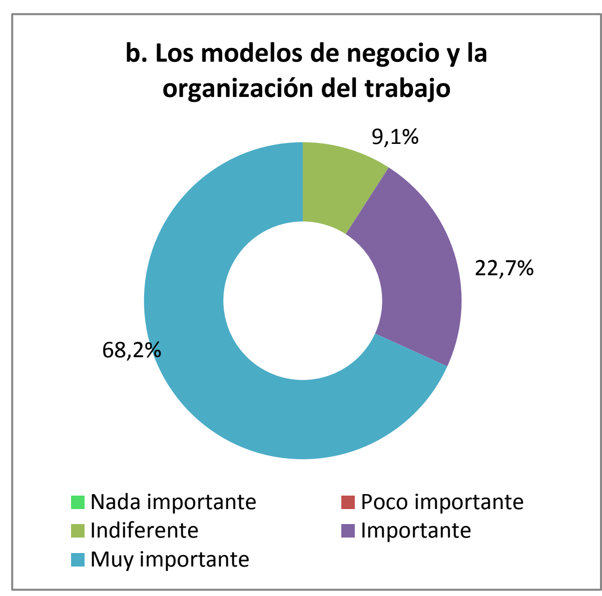
El 68,2% de los expertos consideran que la tecnología tendrá importancia clave en los modelos de negocio.



La tecnología no modificará el volumen de empleo, más bien reajustará los tipos de empleos y competencias necesarias.

Gráfico 3.7: Nivel de importancia que la tecnología tendrá sobre:





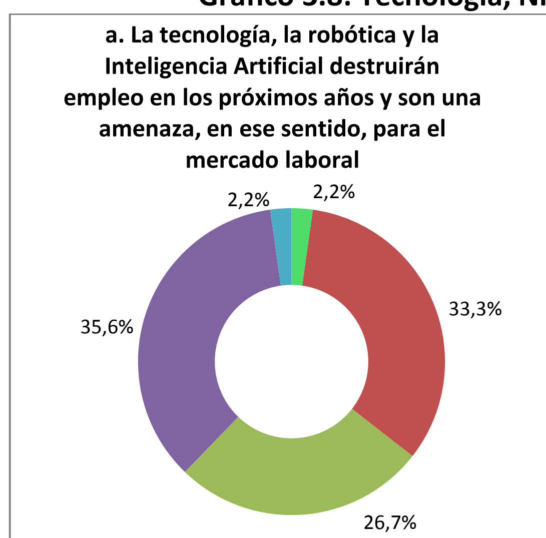
Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB

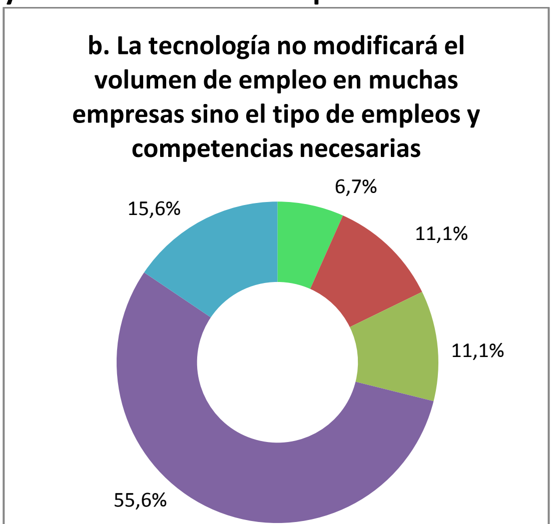
Los datos recabados a raíz de la encuesta evidencian que la tecnología no es un fenómeno futuro sino presente y con gran impacto en las relaciones laborales. En esta línea, **el 56,8% de los expertos de relaciones laborales consideran que la tecnología será muy importante en el futuro del trabajo y las relaciones laborales**. Por otro lado, **el 68,2% de los expertos concluyen que la tecnología tendrá mucha relevancia en los modelos de negocio y la organización del trabajo**.

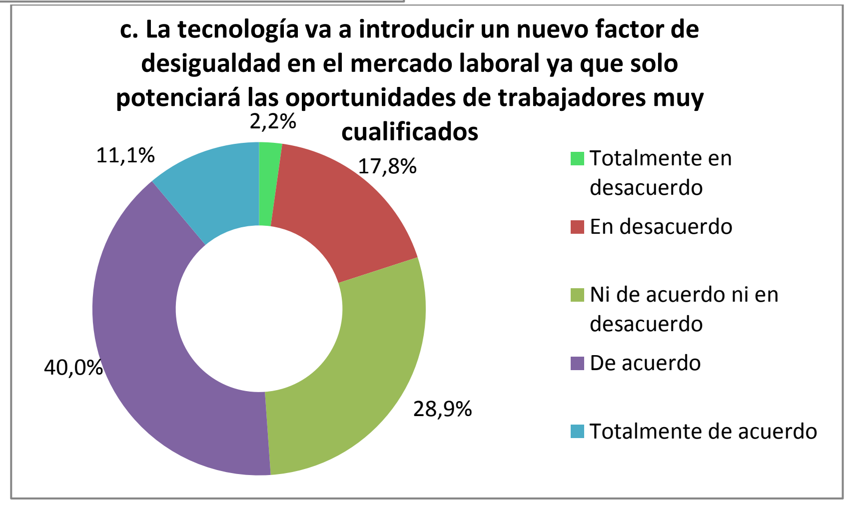
Sin lugar a duda, la contundencia de los porcentajes arrojados evidencia la presencia de la tecnología en las relaciones laborales, presencia que se constata en distintos frentes, desde la gestión de plantillas a través de medios relacionados con la tecnología, hasta la irrupción de nuevos modelos de negocio, pasando por la articulación de las facultades empresariales a través de herramientas tecnológicas y las distintas formas de prestación de servicios, véase el control de jornada, el teletrabajo, etc.



Gráfico 3.8: Tecnología, Nivel y características del empleo







Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB

En la línea de lo expuesto en el gráfico anterior, encontramos a continuación la visión de los expertos en relación a la conjugación entre empleo y tecnología. En este sentido, los expertos manifiestan su opinión sobre tres asuntos clave.

En primer lugar, observando la respuesta en bloque, los expertos de relaciones laborales, muestran posturas contrapuestas parejas de cara a considerar que la tecnología, la robótica y la inteligencia artificial destruirán empleo en los próximos años, descartando que tales fenómenos sean una amenaza para el mercado laboral.

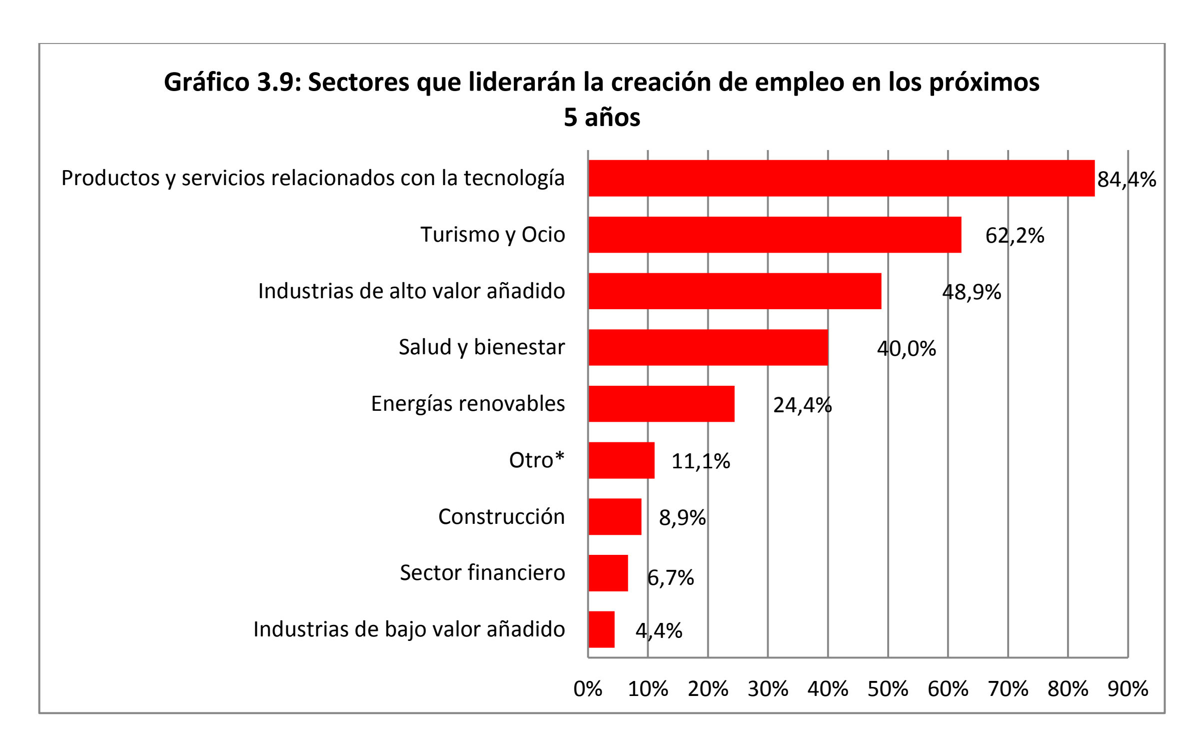
En segundo lugar, observamos la opinión de los expertos en relación con el volumen de empleo. En este punto, **el 71,2% de los expertos de relaciones laborales consideran que la tecnología no modificará el volumen de empleo en muchas empresas sino el tipo de empleo y las competencias necesarias**. Este alto porcentaje en bloque evidencia que la tecnología no



supondrá un factor de riesgo para el mercado laboral de forma directa, si bien de forma indirecta generará el reajuste y la adaptación de los empleados a los puestos de trabajo intensivos en tecnología.

Finalmente, observamos en el último sub-gráfico un dato sumamente interesante, **el 51,1% de los encuestados (en bloque) están de acuerdo al considerar que la tecnología introducirá un nuevo factor de desigualdad en el mercado laboral, en tanto en cuanto únicamente potenciará las oportunidades de trabajadores muy cualificados**. Este dato rotundo se entrelaza con el sub-gráfico anterior, la tecnología generará mayores oportunidades en el mercado laboral para aquellos trabajadores con competencias intensivas en tecnología y con adaptación plena a los puestos de trabajo que imperarán en el mercado de trabajo del futuro, quedando descolgados aquellos trabajadores con competencias nulas o insuficientes en términos tecnológicos que deberán reajustar sus conocimientos.

El 84,4% de los expertos en Relaciones Laborales consideran que el sector de productos y servicios relacionados con la tecnología liderará la creación de empleo en los próximos 5 años.



Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB



Los expertos de relaciones laborales, mediante sus respuestas, han retratado aquellos sectores que consideran liderarán la creación de empleo en los próximos cinco años. En la línea de los gráficos anteriores, destaca de forma superlativa que **el 84,4% de los expertos de relaciones laborales consideren que será el sector relacionado con los productos y servicios tecnológicos será el que liderará la creación de empleo**. En este sentido, hemos observado que la tecnología es un fenómeno presente y dinámico, en continuo movimiento y susceptible de brindar herramientas de aplicación multidisciplinar. Por lo tanto, será fundamental articular un perfil profesional con competencias tecnológicas y con antecedente formativo orientado a la tecnología.

En segundo lugar, encontramos el turismo y el ocio con un 62,2%. Nada sorprende la presencia de este sector entre los más seleccionados, máxime con los niveles de turismo en nuestro país, los cuales se mantienen en un crecimiento constante. En este sentido, son múltiples los factores que sostienen este sector, desde las condiciones climatológicas, hasta el perfeccionamiento continuado del tejido hotelero en nuestro país, pasando por la crisis de seguridad de zonas turísticas competidoras, véase el norte de África.

Finalmente, referenciar otros sectores que han copado porcentajes de respuesta inferiores. **Observamos en un escalón inferior, las industrias de alto valor añadido (48,9%) y el sector salud y de bienestar (40%).** Lejos queda un sector protagonista en nuestro país hasta la irrupción de la crisis económico-financiera en 2008 como es la construcción, sector que, según los expertos, experimentará en 2017 el peor registro histórico en nuestro país.

El 72,2% de los encuestados consideran que el empleado 2020 deberá ser hábil en la adaptación al cambio.

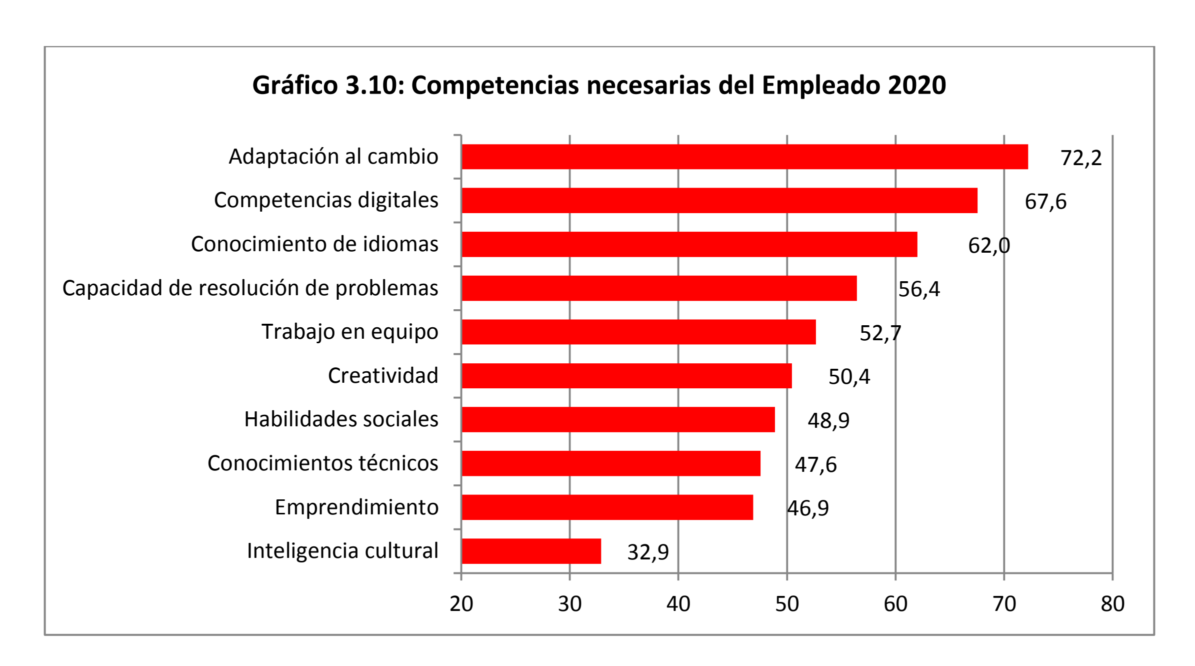
3.3. LA DIVERSIDAD GENERACIONAL: DE LOS MILLENNIALS A LA EMPRESA Z

El panel de expertos sobre las RRLL y la diversidad generacional fue moderado por **Juan Suanzes**, Vicepresidente de ADIRELAB con la participación de **Juan Manuel Cruz (ACCIONA), Ignacio León (FCC), Antonio de la Fuente (INDRA) y Antonio Deusa (UGT).**

En dicho panel se señaló que la crisis económica ha tirado por tierra los modelos tradicionales de RRLL y hay que poner el foco en tendencias más de largo plazo como la caída de la población activa en los próximos años y en la necesidad de escuchar a las nuevas generaciones (Millennials y Z) para que participen en la reforma del marco de RRLL. También se señaló que los millennials quieren conocer pero también enseñar y que para retener el talento se precisan políticas de RSE y de mejora de la sociedad. Además, se alertó sobre el efecto tapón entre las generaciones que empujan y no pueden entrar y las que no quieren salir porque las condiciones de protección social no son óptimas. También se advirtió sobre la



situación de convivencia del talento joven con el senior y sobre la importancia de los programas de mentoring para facilitar convivencia y transición. Desde una perspectiva sindical, se insistió en la necesidad de un nuevo modelo productivo y social y en la importancia del reparto del tiempo de trabajo y en la necesidad de mantener un dialogo social entre empresas y sindicatos en ese proceso de cambio y en la conveniencia de que parte de los beneficios de las empresas se reinviertan en el cambio social.



Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB

El Empleado 2020 deberá disponer entre sus habilidades de ciertas competencias, todas ellas relacionadas con un entorno cambiante, intensivo en tecnología, global y resolutivo. Esta afirmación ha sido compartida, en términos generales, por los expertos de relaciones laborales.

En este sentido, destaca como competencia predilecta para los expertos **la adaptación al cambio, en un 72,2%.** Sin lugar a duda, el Empleado 2020 deberá reunir habilidades y competencias transversales que compartan todos los perfiles más allá del conocimiento técnico en un entorno laboral cambiante y dinámico, la vertiginosidad de los acontecimientos incrementada con los avances tecnológicos provocará que el empleado 2020 deba estar preparado para la multifuncionalidad y la polivalencia. En la línea de lo anterior, observamos como segunda opción **las competencias digitales (67,6%) claves en el desarrollo de, prácticamente, cualquier prestación laboral**. Como tercera opción, destaca el necesario **conocimiento de idiomas,** competencia destacada por el **62%** de los expertos de relaciones laborales. La importancia de esta habilidad es constante a los avances tecnológicos tendentes



a suprimir barreras temporales y locativas. La visión global de los modelos negociales imperantes hoy día obliga a los empleados a disponer de habilidades lingüísticas acordes a la presencia actual y potencial de sus empleadores a nivel mundial.

Por otro lado, son muy valoradas, también, otras competencias trasversales como la **capacidad de resolución de problemas (56,45), el trabajo en equipo (52,7%) o la creatividad (50,4%).** Estas habilidades han sido y serán constantes de cara a incrementar la empleabilidad del empleado del futuro. En este sentido, los estudios publicados recientemente sobre inteligencia artificial concluyen que, pese al importante peso de estos instrumentos y su impacto en el mercado laboral, la creatividad propia de los seres humanos es irremplazable.

Finalmente, otras competencias trasversales relevantes son l**as habilidades sociales (48,9%), el emprendimiento (46,9%) y la inteligencia cultural (32,9%).**

3.4. RELACIONES LABORALES: CONTRATACIÓN Y DESPIDO; NEGOCIACIÓN COLECTIVA; TIEMPO DE TRABAJO; Y PRODUCTIVIDAD LABORAL

Tras haber abordado tres bloques sumamente interesantes para el devenir de las relaciones laborales, pasamos a continuación a exponer una serie de gráficos que, tras canalizar las respuestas de los expertos de relaciones laborales, ofrecen una instantánea sobre el panorama de relaciones laborales, haciéndose una mención al Sistema de Pensiones español.

En este bloque se traen a colación una serie de cuestiones que son vanguardia en las relaciones laborales, no sólo a nivel individual sino también a nivel colectivo y siempre vinculadas a la experiencia práctica de los expertos de relaciones laborales en sus organizaciones, así como la referencia a dos actores públicos clave como son la Inspección de Trabajo y Seguridad Social (ITSS) y la propia Seguridad Social.

Cuando hacemos referencia a vanguardia o tendencia, simplemente hemos de acudir a los recientes acontecimientos acaecidos, entre ellos, a las sentencias del Tribunal de Justicia de la Unión Europea y a la, ya famosa, Doctrina De Diego. Tras la equiparación en términos indemnizatorios con independencia del tipo de vínculo contractual y las primeras resoluciones emitidas por Tribunales españoles, véanse los Tribunales Superiores de Justicia de Madrid y País Vasco, es inevitable trasladar a este foro la opinión de los expertos de relaciones laborales con respecto al tema.

También ha sido sumamente analizado y trasladado al presente informe, el clima reinante entre los expertos de relaciones laborales en torno a las desvinculaciones, ya sea en su vertiente individual o colectiva, ya sea en su correlación con variables de referencia tales como los instrumentos de flexibilidad interna o el incremento o reducción de la jornada máxima anual legal. Unido a lo anterior, ADIRELAB, en el diseño de la encuesta que origina el presente



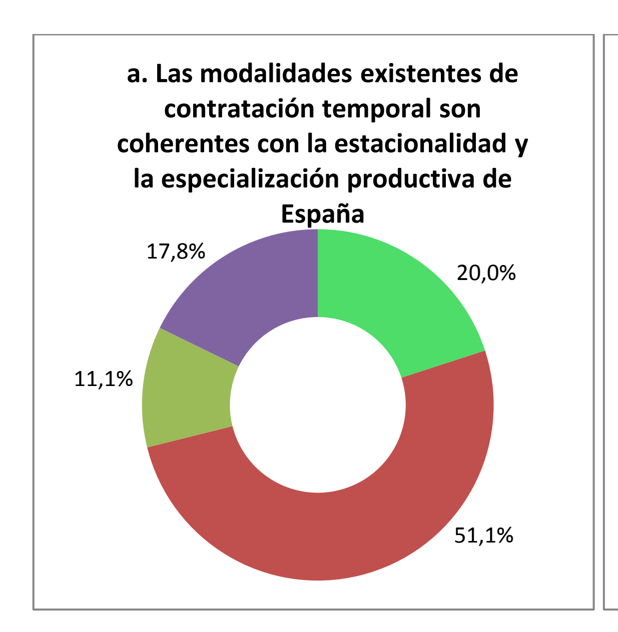
informe, ha deseado poner el foco en el ámbito colectivo, en concreto en la negociación colectiva y en los pactos, acuerdos y convenios colectivos.

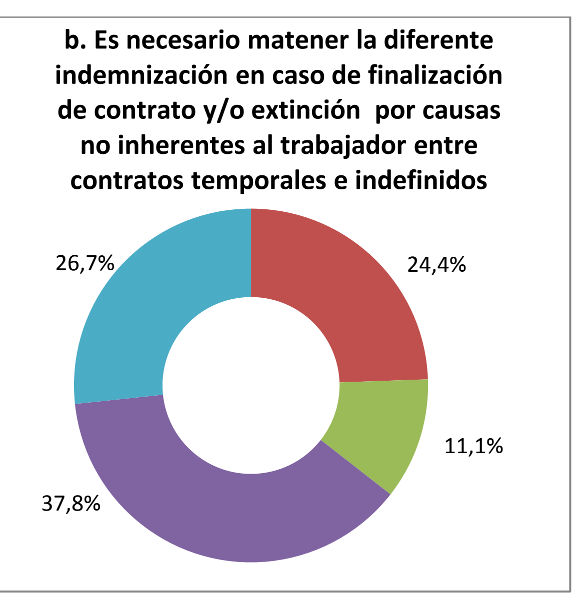
Finalmente, en aras de atender un asunto de referencia en los últimos tiempos, han sido introducidas ciertas cuestiones en torno al Sistema de Pensiones español y su posible reforma. Sin lugar a duda, este asunto copa las portadas de los principales medios de comunicación, así como la mente de los dirigentes de cara analizar las posibles alternativas de cara a reformar el sistema de pensiones, o bien a su reformulación.

En este sentido, conviene traer a colación lo recogido en el reciente informe de la OCDE sobre la perspectiva de las pensiones en 2016, donde se observa que, a la hora de chequear los activos asentados en fondos privados en relación al PIB, España ostenta un 14,3%, un porcentaje ínfimo en comparación con otros sistemas, tales como Dinamarca (205,9%), Holanda (178,4%), Islandia (157,7%), donde la vía privada ha sido la principal alternativa.

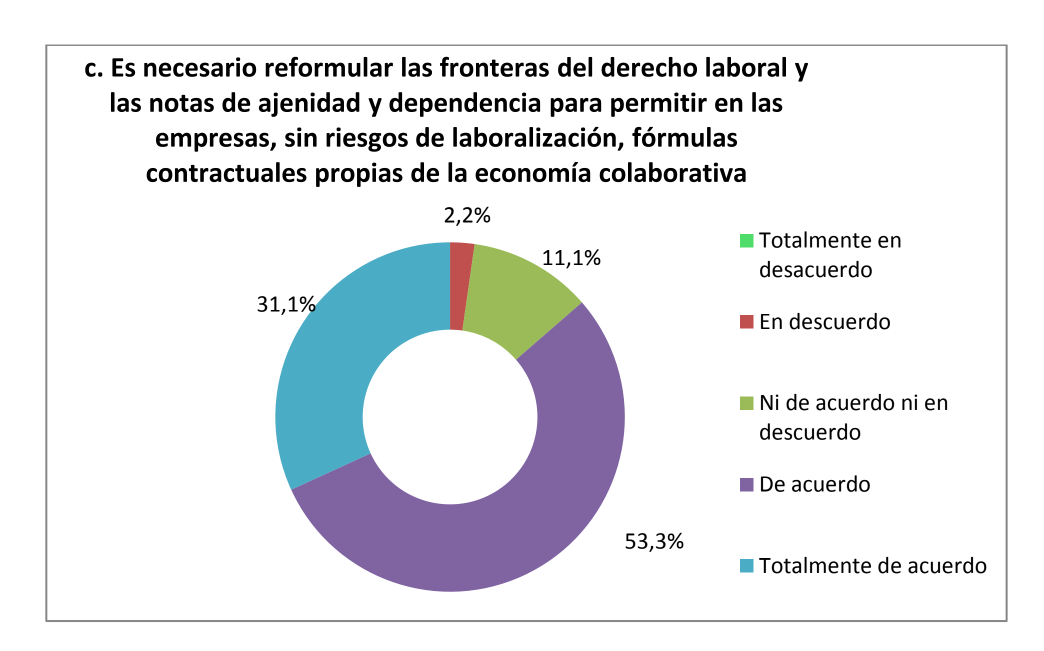
El 71,1% de los expertos de relaciones laborales consideran que las modalidades de contratación temporal son incoherentes con panorama productivo español.

Gráfico 3.11: Modalidades de contratación









Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB

Son numerosas las cuestiones que se suscitan a raíz de la diferenciación entre contratos indefinidos y temporales asentada en nuestro ordenamiento jurídico. En este grupo de gráficos observamos tres asuntos clave: (i) la incoherencia entre las modalidades contractuales temporales y la realidad productiva española; (ii) el tratamiento diferencial de la indemnización por finalización de contrato; y (iii) la reformulación de las fronteras entre el derecho laboral y otras fórmulas propias de la economía colaborativa.

En el primer sub-gráfico, observamos que, en bloque, el 71,1% de los expertos considera que las modalidades de contratación temporal existentes en España son incoherentes con respecto a la estacionalidad y la especialización productiva de nuestro país. En este sentido, los expertos hacen patente la necesidad de reformular las modalidades contractuales temporales de cara a mejorar la cohesión de las mismas con el panorama productivo español, salvando posibles riesgos que pudieran producirse en cuestiones varias, tales como la acausalidad contractual o la concatenación de contratos.

En el segundo sub-gráfico, observamos que los expertos de relaciones laborales, mediante sus respuestas, evidencian dos posturas contradictorias en torno al mantenimiento de la indemnización desigual en los supuestos de finalización de contrato y/o extinción por causa ajena a la voluntad del empleado. Esta cuestión, convertida en tendencia tras los pronunciamientos del TJUE en la denominada doctrina DE DIEGO se encuentra siendo tratada por una Comisión de Expertos con representantes del Gobierno; de los sindicatos; de la patronal de cara a responder legislativamente a la jurisprudencia europea en busca de mayor certidumbre jurídica cuyo primer informe recomienda esperar a conocer la consolidación o modificación de dicho precedente judicial y la resolución de cuestiones judiciales que ya han llegado al Tribunal Supremo en España.



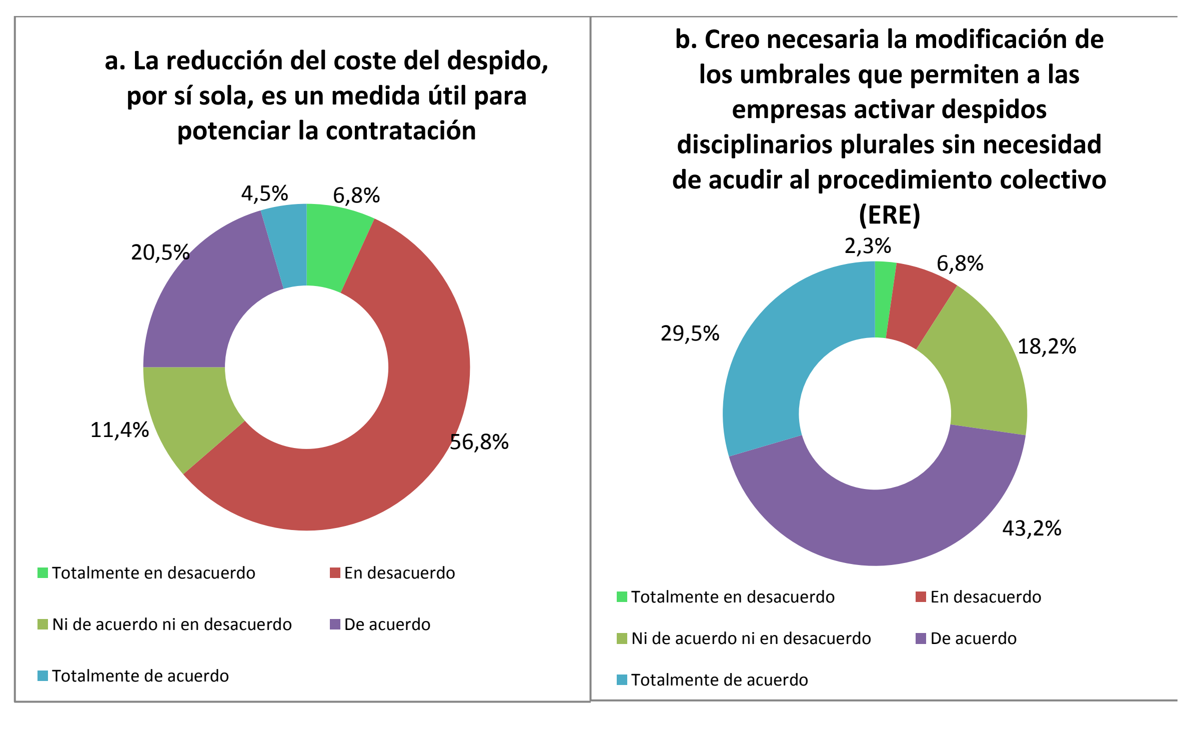
Finalmente, en el tercer sub-gráfico, el 84,4% de los expertos de relaciones laborales se muestran conforme a la reformulación de las fronteras entre el Derecho Laboral y otras fórmulas contractuales de economía colaborativa. Sin lugar a duda, este contundente porcentaje evidencia la necesidad de atender una petición de los expertos de cara a disminuir los riesgos de laboralización y mejorar la certidumbre jurídica en torno a los conceptos de

El 63,6% de los expertos de Relaciones Laborales consideran que abaratar el despido no potenciará por sí mismo la contratación.

ajenidad y dependencia, ejes principales de la relación laboral imperante hoy día. Esta problemática encaja también en la dirección que ha tomado la propia OIT en el lanzamiento de su iniciativa del centenario de dicha organización que tendrá lugar en 2019 sobre el futuro del trabajo que ha abierto un debate en el seno de la propia organización y de sus Estados Miembros en torno a cuatro ejes temáticos: (i) trabajo y sociedad; (ii) trabajo decente para todos; (iii) la organización del trabajo y la producción; y (iv) la gobernanza del trabajo. Sobre la conexión del futuro del trabajo con la economía colaborativa surgen dudas sobre las condiciones de trabajo y tipo de relación que deben regir para los profesionales (*crowdworkers*) de las nuevas plataformas digitales y ya el Parlamento europeo ha aprobado recientemente en diciembre de 2016 una resolución dando un mandato a la Comisión Europea para que inicie un proceso de consulta pública a nivel europeo para adoptar a medio plazo una directiva que regule las condiciones de trabajo de estos trabajadores.



Gráfico 3.12: Despido

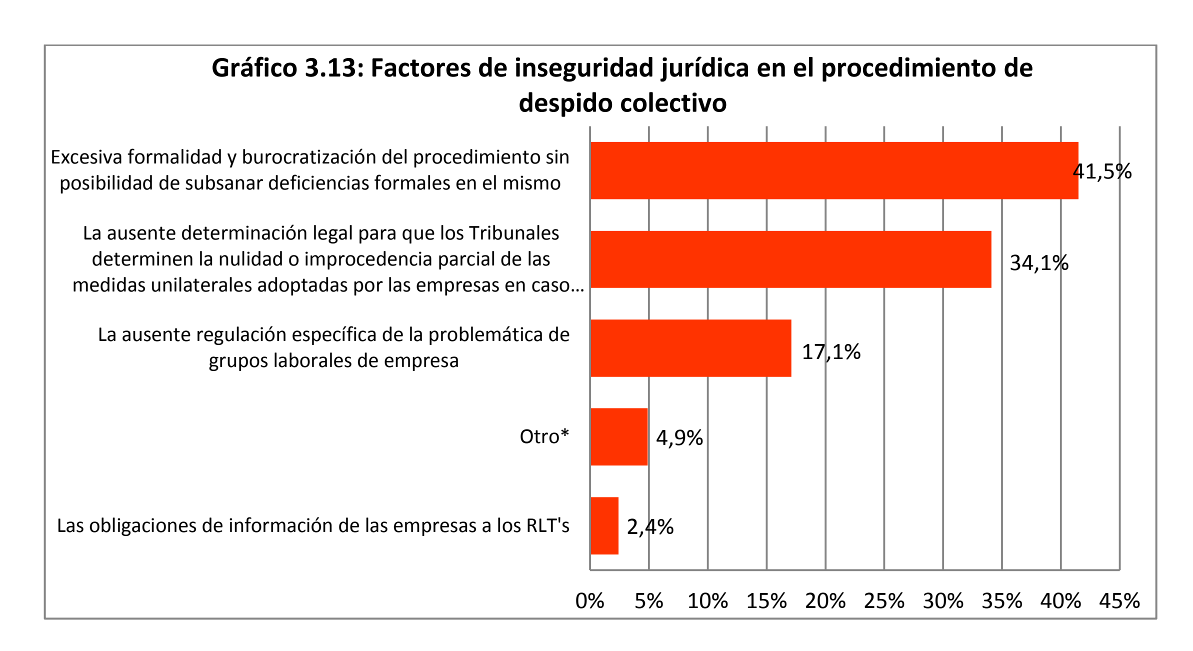


Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB

La potenciación de la contratación no depende de un solo factor, así lo han manifestado, en bloque, el 63,6% de los expertos de relaciones laborales, al determinar que, reducir el coste de despido, no es una medida útil en exclusiva para tal fin. Los encuestados parecen querer introducir entre las variables potenciadoras de los niveles de contratación otros elementos, véase el incremento de la bonificación de las cotizaciones sociales o un reajuste de las mismas, así como nuevas modalidades contractuales o redefinición de las actuales que disminuyan riesgos para los empleadores y permitan realizar un ajuste de costes laborales a futuro sin incertidumbre.

Por otro lado, encontramos en el segundo sub-gráfico una cuestión sumamente interesante sobre los despidos individuales plurales, si bien conectada con los despidos colectivos. De nuevo, encontramos una postura uniforme de los encuestados en bloque, el 82,7% de los expertos consideran necesaria una modificación de los umbrales sobre despido colectivo para poder articular despidos individuales plurales sin necesidad de pasar por un procedimiento de despido colectivo, en ocasiones sumamente perjudicial para las compañías.





Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB

Tras plantearse a los encuestados las principales deficiencias derivadas del procedimiento de despido colectivo, los expertos de relaciones laborales se han decantado, principalmente, por tres opciones, todas ellas generadoras de inseguridad jurídica en el devenir del procedimiento de despido colectivo.

En primer lugar, observamos que el 41,5% de los encuestados consideran que el principal factor de inseguridad jurídica en el procedimiento de despido colectivo se observa en la excesiva formalidad y burocratización del procedimiento sin posibilidad de subsanar deficiencias formales en el mismo. En esta línea, se constata la preocupación de los encuestados por las rigideces del sistema y la ausente flexibilidad en el discurrir del procedimiento.

En segundo lugar, el 34,1% de los expertos de relaciones laborales consideran un factor de inseguridad jurídica el hecho de que no exista determinación legal para que los Tribunales determinen la nulidad o improcedencia parcial de las medidas unilaterales adoptadas por las empresas en caso de desacuerdo. En este sentido, los encuestados requieren mayor presencia judicial durante el procedimiento y, principalmente, que tal presencia se concrete en la subsanación de deficiencias parciales sin que estas afecten al devenir global del procedimiento.

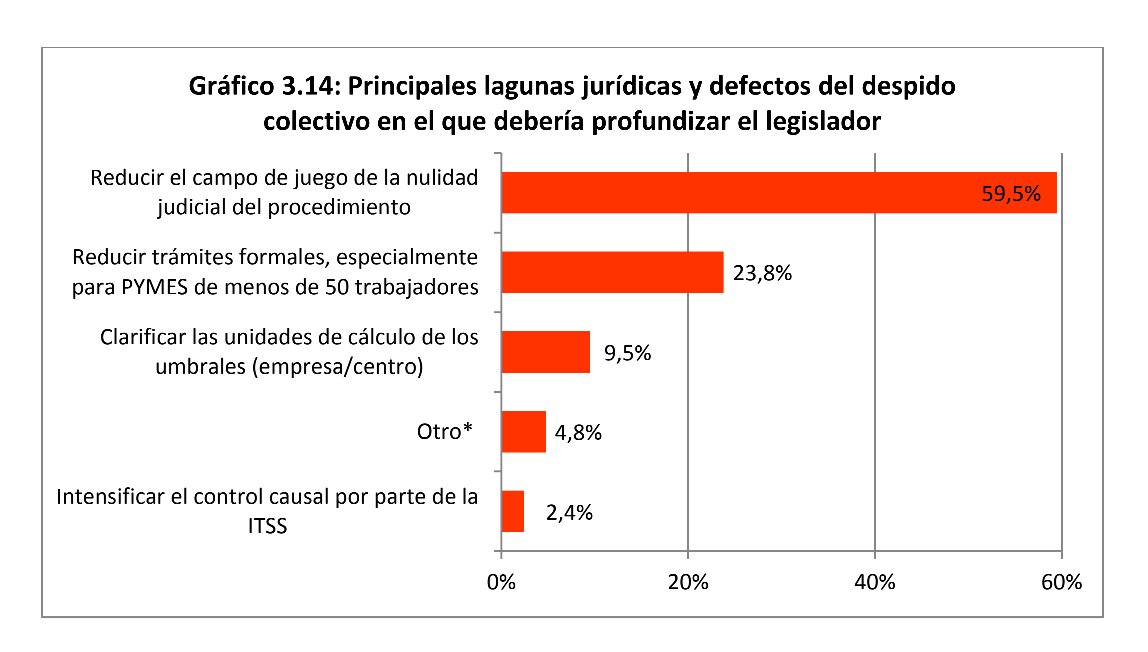
El 41,5% de los expertos de Relaciones Laborales consideran que el procedimiento de despido colectivo es excesivamente formal y dificulta la subsanación de diferencias.



Finalmente, el 17,1% de los encuestados manifiestan que la ausente regulación específica en relación a los grupos de empresas a efectos laborales o "patológicos" supone un factor de inseguridad jurídica patente en relación con el procedimiento de despido colectivo. Esta cuestión ha sido abordada por los autores en torno a la influencia de la existencia de Grupo de empresas a efectos laborales en el cálculo de los cómputos para activar un ERE y el examen de causalidad al uso.

El 59,5% de los expertos de Relaciones Laborales reclaman reducir el campo de acción de la nulidad judicial en procedimiento de despido colectivo.

El 60,4% de los expertos de Relaciones Laborales son favorables a aumentar la prioridad aplicativa de los convenios colectivos de empresa y el 55,8% prefiere a los sindicatos como interlocutores en el proceso de negociación.



Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB

Tras observar los factores de inseguridad jurídica tenidos en cuenta por los expertos de relaciones laborales en el anterior gráfico, en el presente encontramos aquellas lagunas jurídicas o defectos endémicos del procedimiento de despido colectivo sobre los que los expertos de relaciones laborales estiman necesario una actuación por parte del legislador.

En primer lugar, encontramos con un abrumador 59,5% la reducción del campo de juego de la nulidad judicial en el procedimiento. Esta opción de respuesta ha aglutinado la opinión mayoritaria de los expertos de relaciones laborales, requiriendo se disminuyan los casos en los



que pueda calificarse el despido colectivo como nulo, así como se proceda a reformular las causas de nulidad actuales mejorando la certidumbre jurídica y reduciendo el riesgo.

En segundo lugar, con un porcentaje notoriamente inferior, observamos que el 23,8% de los encuestados consideran fundamental reducir los trámites formales, especialmente para aquellas PYMES de menos de 50 trabajadores. Esta petición pretende destruir la uniformidad del procedimiento, en vistas de simplificar el procedimiento de despido colectivo que se articule en organizaciones de menor tamaño, algo que, sin duda, beneficiará la flexibilidad y la agilidad de los procedimientos, factores que, por sí solos, resultan perjudiciales para las compañías en tales procedimientos.

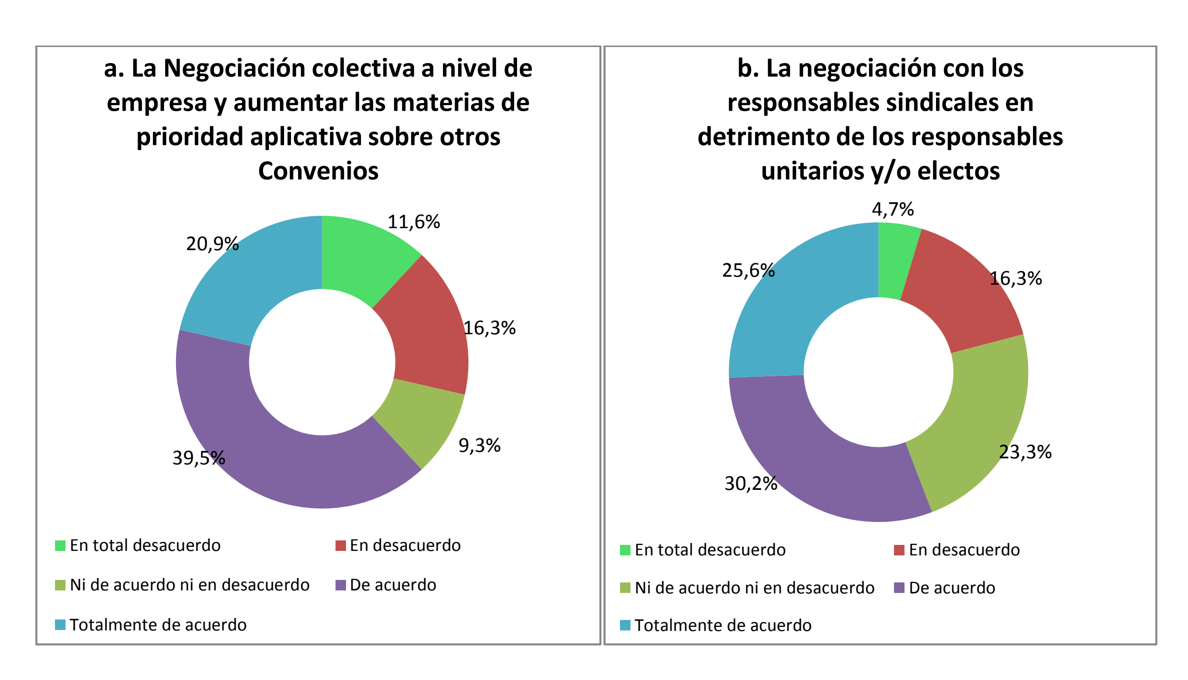
Finalmente, con un 9,5% encontramos una cuestión clave y que ha sido abordada tanto por la jurisprudencia comunitaria como la española, así como por la doctrina, como es la clarificación de las unidades de cálculo de los umbrales empresa y/o centro de trabajo.

La negociación colectiva es un asunto clave en el devenir de las relaciones laborales, no solo por el resultado de la misma sino por el proceso que trae consigo. En este punto, los expertos de relaciones laborales han manifestado, en un bloque de 60,4%, estar de acuerdo en incrementar la relevancia de la negociación colectiva a nivel empresarial y aumentar las materias objeto susceptibles de prioridad aplicativa en los convenios de empresa. Este alto porcentaje no hace más que evidenciar el interés en acercar el marco jurídico de aplicación a la realidad empresarial, de cara a solventar aquellas problemáticas aparecidas en la concreta ejecución de la actividad de las compañías.

Gráfico 3.15: Negociación Colectiva

Los convenios colectivos del siglo XXI deberán regular, de forma exhaustiva, tiempo de trabajo, PRL, teletrabajo, smartworking y salario.





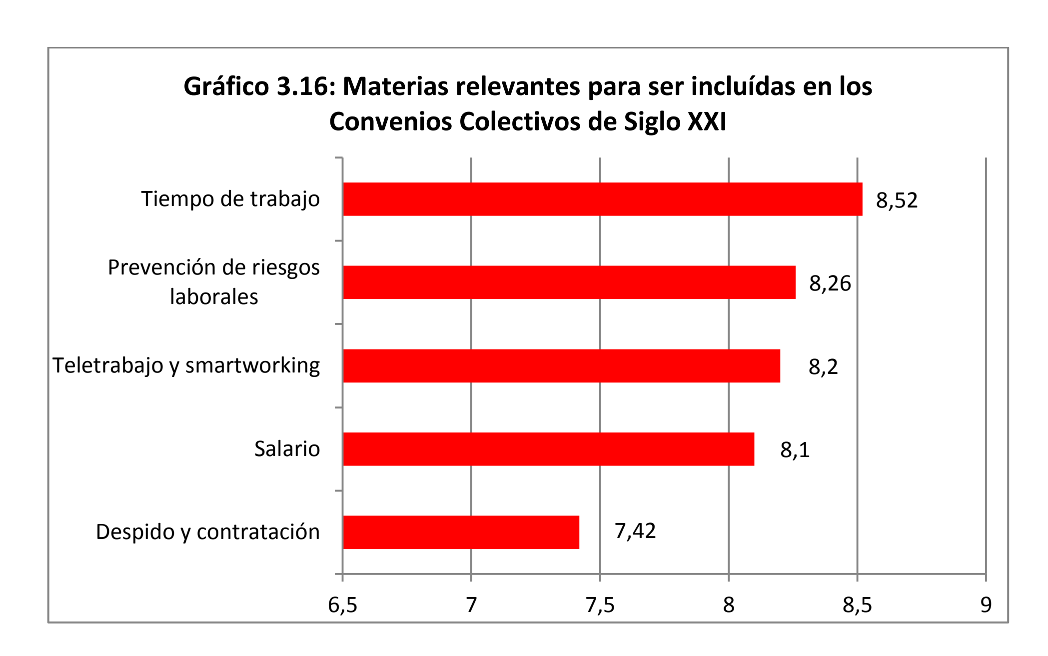
Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB

En segundo lugar, los expertos de relaciones laborales parecen tener cierta predilección por llevar a cabo el proceso negocial con interlocutores sindicales, en detrimento de los representantes unitarios. Este preferencia en la interlocución con los responsables sindicales encuentra el soporte del 55,8% de los expertos de relaciones laborales encuestados. Este porcentaje mayoritario, puede estar guiado por la voluntad empresarial de articular un marco negocial certero, con escaso riesgo y con *bona fide* negocial en la contraparte.

Los expertos de relaciones laborales encuestados han procedido a puntuar de 0 a 10 aquellas materias susceptibles de ser incluidas en los Convenios Colectivos del Siglo XXI. Se observa que los expertos han otorgado las mayores puntuaciones a cinco cuestiones fundamentales, algunas novedosas y otras que suponen un clásico en el panorama jurídico-laboral.

En primer lugar, los encuestados consideran que la regulación del tiempo de trabajo deberá copar los Convenios Colectivos del siglo XXI. Tras la intensificación del control del registro de jornada y la aparición de nuevas formas de prestación de servicios, unido a la ambigüedad y dificultad con que se encuentra regulada esta cuestión a día de hoy, resulta indispensable la presencia de este asunto en los Convenios Colectivos del Siglo XXI.





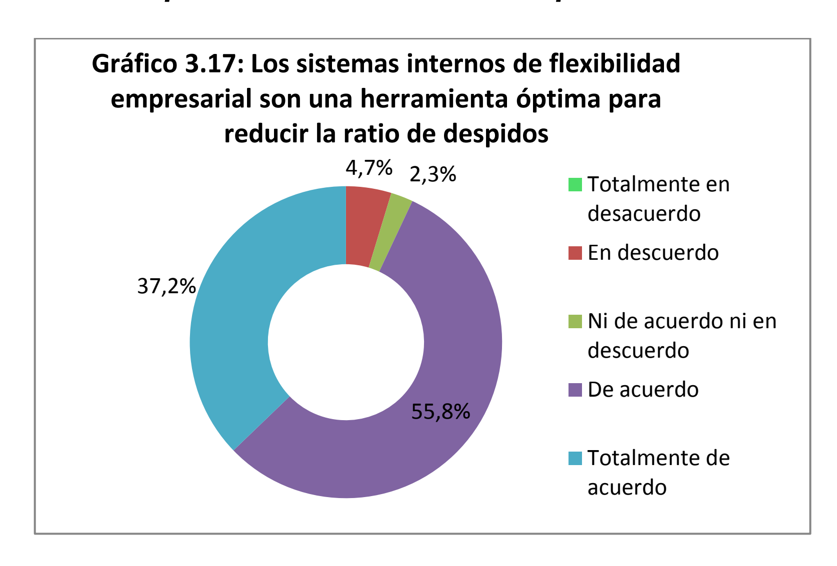
Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB

En segundo y tercer lugar encontramos la PRL y el Teletrabajo/Smartworking, ambas cuestiones han acaparado la atención de los expertos de relaciones laborales. Con respecto a la PRL, se trata de una materia clásica en el panorama jurídico-laboral si bien, al tratarse de una normativa compleja y extensa, parece necesario incrementar la regulación sobre el tema y acercarla a la realidad empresarial concreta, siendo una buena vía para tal fin la inclusión en los Convenios Colectivos. Con respecto a la segunda cuestión, se trata de una consecuencia necesaria de los avances tecnológicos y la proliferación de distintas formas de llevar a cabo la prestación de servicios, los expertos de relaciones laborales, conocedores de las lagunas jurídicas existentes en este asunto, consideran prioritario articular una regulación tendente a definir las fronteras y los derechos y deberes asociados al Teletrabajo y el Smart Working.

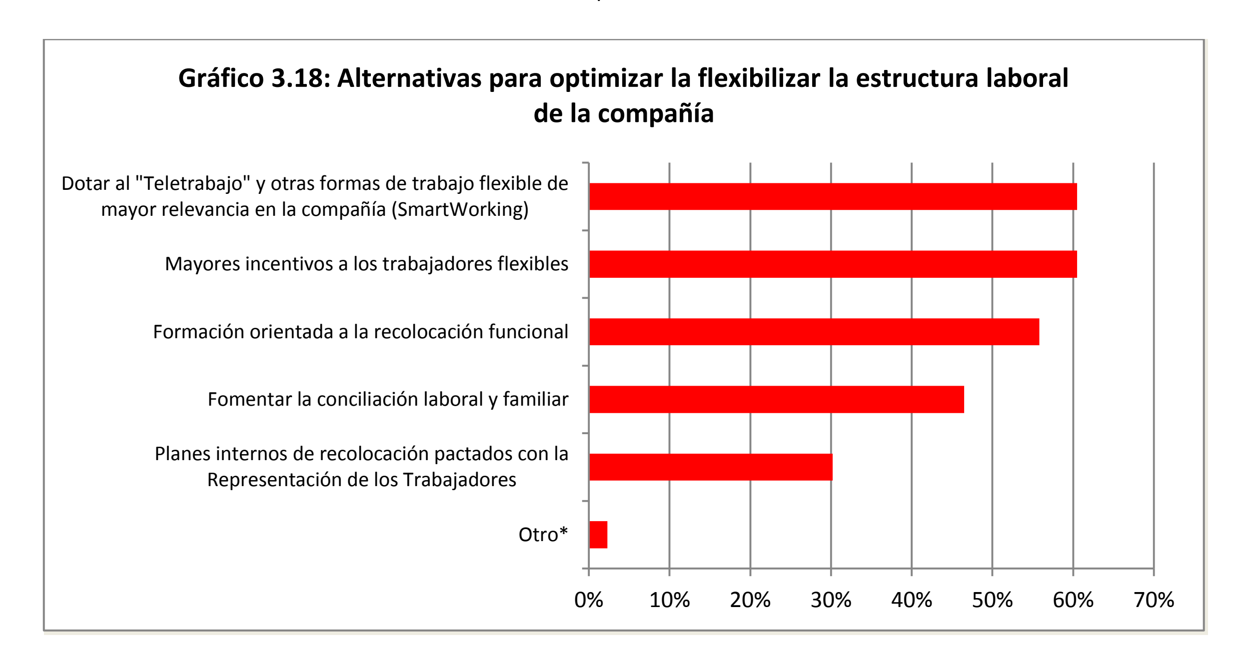
Finalmente, encontramos dos cuestiones clásicas tales como el salario y el despido/contratación. En este sentido, los expertos parecen reclamar que se atiendan en los textos convencionales los elementos salariales de forma concreta y, que sean definidos los instrumentos de retribución más complejos, ligados a múltiples parámetros, de cara a reducir el riesgo en reclamaciones a futuro. Por otro lado, cierra este ranking de opciones lo relativo al despido y contratación, donde los expertos de relaciones laborales consideran necesaria su concurrencia en los textos convencionales.



El 93% de los expertos de Relaciones Laborales consideran clave la flexibilidad interna para frenar la ratio de despidos.



Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB



Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB

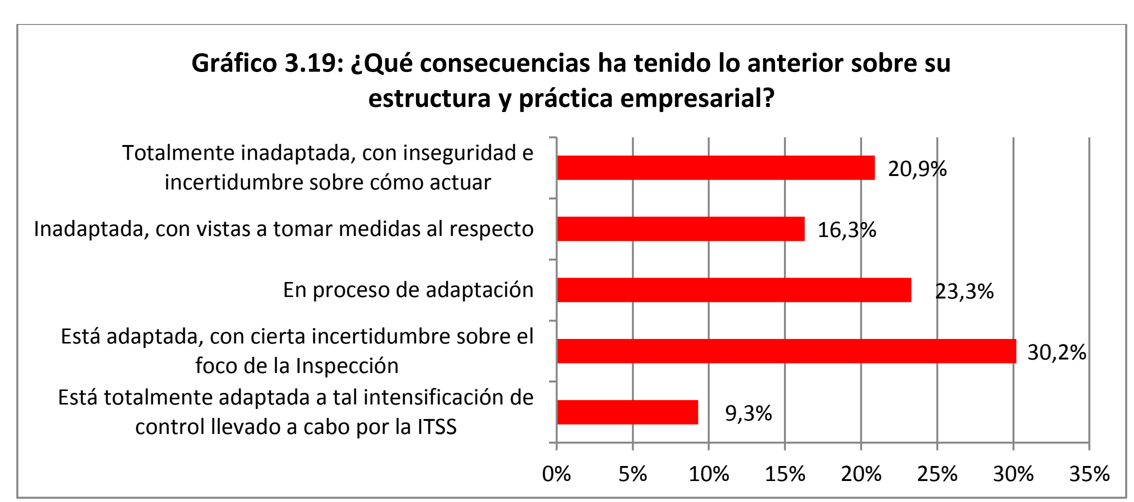
Los expertos de Relaciones Laborales reconocen que sus organizaciones no están adaptadas al incremento de la fiscalización del registro diario de la jornada de trabajo.



La ratio de despidos existente en las organizaciones pende de diversos factores, si bien, se constata de las respuestas enarboladas por los expertos de relaciones laborales que los sistemas internos de flexibilidad suponen una medida extraordinariamente positiva de cara a reducir la ratio de despido. Se observa una sincronía absoluta entre los encuestados que, en bloque alcanza el 93%. Sin lugar a dudas, los sistemas internos de flexibilidad influyen decisivamente en la flexibilidad interna y, en concreto, en la reducción de la ratio de despidos. Por ello, parece razonable apostar decididamente por estas medidas de flexibilización interna.

Dicho esto y, enlazando con el párrafo pretérito, observamos las principales alternativas tendentes a optimizar la flexibilidad en la estructura laboral de la compañía. En primer lugar, con un porcentaje superior al 60%, encontramos dotar al "Teletrabajo" y otras formas de trabajo flexible mayor relevancia en la compañía. A continuación, en un porcentaje parejo a la anterior opción, observamos que una medida óptima sería el incremento de los incentivos a los trabajadores flexibles, esta cuestión está íntimamente ligada con lo observado en relación al Empleado 2020 el cual, entre sus habilidades y cualidades, deberá desarrollar su prestación de forma polivalente, flexible y adaptada al dinamismo de las organizaciones y su modelo de negocio, extremo que resulta patente al observar la siguiente alternativa consistente en orientar la formación a la recolocación funcional.

Finalizar, haciendo referencia al fomento de la conciliación laboral y familiar, opción señalada por un 46% de los expertos de relaciones laborales. En esta línea, es patente el avance del marco jurídico laboral por ahondar en esta cuestión. Sin embargo, los expertos de relaciones laborales parecen reclamar mayores esfuerzos en la materia, consistentes en dotar de mayor flexibilidad a ambas partes, compañías y trabajadores, a tal fin, serían interesantes introducir nuevas fórmulas que permitan a las empresas reducir los costes laborales asociados a la conciliación.



Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB



Ante el incremento de la fiscalización del control de jornada por parte de la ITSS, los expertos de relaciones laborales, través de sus respuestas, mostraron la situación en la cual se encuentra su compañía para con tal hito.

Los expertos de Relaciones Laborales desvinculan la jornada máxima anual de la ratio de productividad.

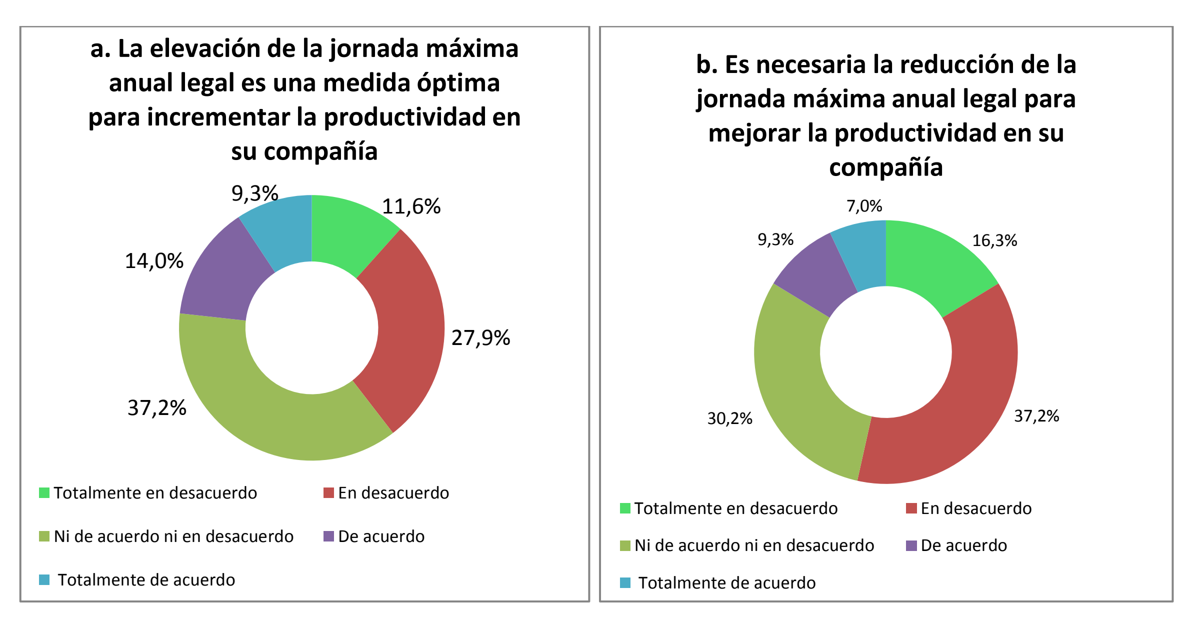
Observamos que el 30,2% de los expertos de relaciones laborales consideró que su organización estaba adaptada, si bien con algún sesgo de incertidumbre con respecto al foco de la ITSS. Parece que los expertos, en un pequeño cupo, han actuado para con tal incremento del control de jornada de trabajo, si bien desconocen la forma en que se llevará a cabo la labor inspectora en tal sentido.

A continuación, con porcentajes parejos, encontramos que el 23,3% de los encuestados manifiestan que la estructura y práctica empresarial de sus compañías se encuentra en proceso de adaptación. Así como, el 20,9% de los expertos planten que sus organizaciones están totalmente inadaptadas, con inseguridad e incertidumbre sobre cómo actuar. Estos porcentajes sorprenden por dos motivos: En primer lugar, porque las compañías están actuando de forma tardía de cara a actualizar sus estructuras conforme a los nuevas exigencias, seguramente a raíz de una falta de previsión, a lo sorpresivo de la medida y/o a la ausencia de un programa de Compliance Laboral en el seno de sus organizaciones; En segundo lugar, es llamativo que 1/5 encuestados reconozcan que las estructuras de sus compañías están totalmente inadaptadas y que temen la sucesión de acontecimientos dado el alto nivel de incertidumbre en su toma de decisiones, encontrándose en una situación de alto riesgos y expuestas de forma notoria al foco de la actuación inspectora de la ITSS.

Finalmente, con un 16,3% encontramos a aquellos expertos de relaciones laborales en cuyas organizaciones, a día de hoy, mantienen una estructura organizativa inadaptada, si bien con vistas a tomar medidas al respecto.



Gráfico 3.20: Jornada de trabajo



Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB

La doctrina económica ha evolucionado a la hora de determinar las variables influyentes en el incremento de la productividad de las organizaciones, si bien ancladas en una relación horas de trabajo-productividad, los avances tecnológicos y la propia dinámica del mercado productivo han provocado el tránsito hacia la búsqueda de nuevos factores de referencia. En este punto, aparecen elementos tales como la competitividad mediante la diferenciación de producto, la utilización de medios tecnológicos de forma intensiva, entre otros.

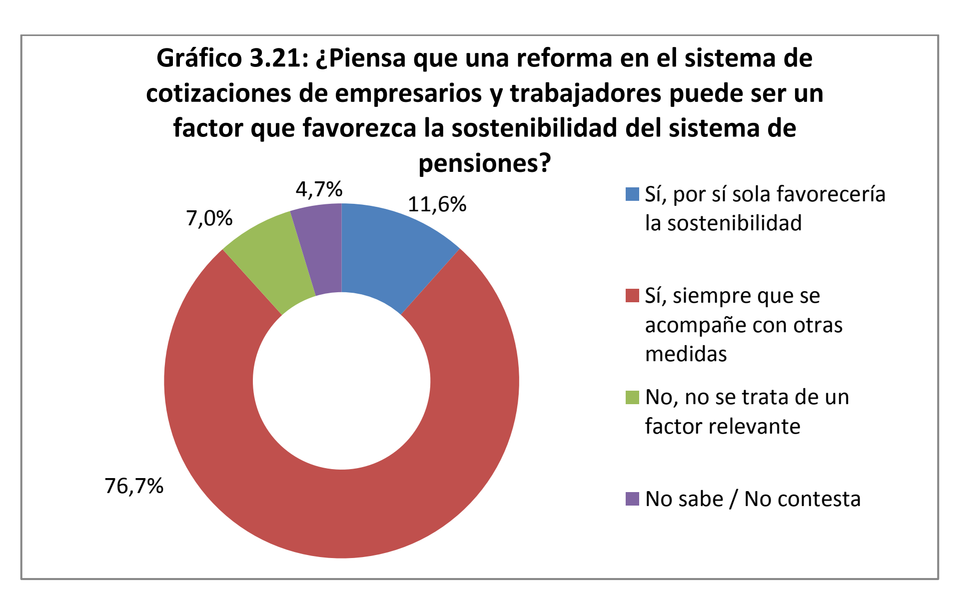
Este tránsito en la opinión de los economistas ha sido secundado, a la vista de los resultados de la presente encuesta, por los expertos de relaciones laborales. Abordados en torno a la relación entre el aumento y disminución de la jornada máxima anual y la productividad, los expertos han mostrado unos porcentajes de respuesta concentrados en las opciones contrarias a tal afirmación.

A pesar de tal porcentaje mayoritario contrario a la vigencia de la relación tiempo de trabajo-productividad, encontramos algún resquicio en sentido contrario, véase que el 23,3% de los expertos, en bloque, consideran que la elevación de la JMAL (Jornada Máxima Anual Legal) incrementaría la productividad en sus compañías, así como, en sentido contrario, el 16,3% de los encuestados consideran necesaria la reducción de la JMAL para que se incremente la productividad en sus compañías. Entre los posibles motivos que justifican tales respuestas, podría destacarse la propia actividad de sus compañías y los modelos productivos implementados en las mismas, realmente vinculados a la JMAL.



3.5. SISTEMA DE PENSIONES

El 76,7% de los expertos de Relaciones Laborales consideran que la reforma del sistema de cotización será un factor favorecedor de la sostenibilidad de las pensiones, siempre que se acompañe de otras medidas.



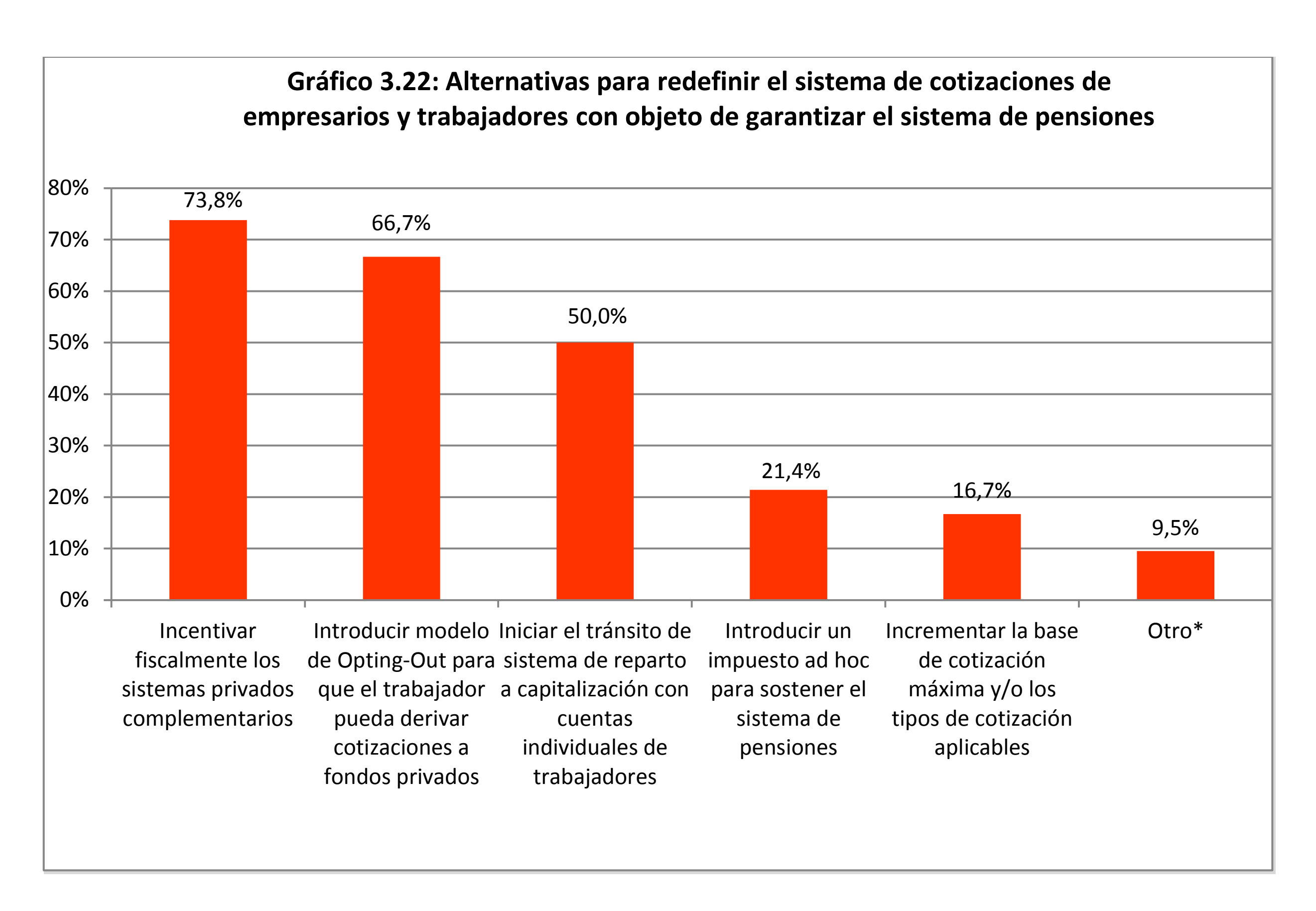
Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB

Tras plantear a los expertos de relaciones laborales si consideraban que una reforma del sistema de cotizaciones de empresarios y trabajadores resultaría un factor óptimo para favorecer la sostenibilidad del sistema de pensiones, el 76,7% de los encuestados plantea estar de acuerdo con tal afirmación, siempre y cuando se acompañe con otras medidas. En este sentido, el porcentaje de expertos encuestados que consideran tal medida óptima en exclusiva para sostener el sistema es reducido, en torno a un 11,6%, así como el porcentaje de expertos que no otorga relevancia a tal medida al efecto que se propone.

De lo anterior, se denota cierta prevalencia por considerar esta redefinición del sistema de cotizaciones obreras y empresariales para conseguir la ansiada sostenibilidad del sistema de pensiones. Si bien, los expertos recalcan que la reforma del sistema de pensiones debe pasar por un análisis variado, enfocando la problemática desde distintos prismas y actuando en frentes diferenciados.



El 73,8% de los expertos de Relaciones Laborales consideran que la incentivación fiscal de los sistemas privados complementarios constituye una alternativa óptima para redefinir e sistema de cotizaciones y garantizar el sistema de pensiones.



Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB

En relación con la anterior cuestión, los expertos de relaciones laborales expresaron aquellas alternativas que consideraron óptimas para redefinir el sistema de cotizaciones empresariales y obreras de cara a garantizar el sistema de pensiones. Resulta sumamente llamativo que las tres opciones principales seleccionadas por los expertos se encuentren relacionadas con los sistemas privados complementarios.

En primer lugar, encontramos que el 73,8% de los expertos de relaciones laborales consideran que deben fomentarse e incentivarse fiscalmente los sistemas privados complementarios. En este sentido, los expertos plantean que una mejora del tratamiento fiscal de estos planos complementarios favorecería sustancialmente la garantía del sistema de pensiones actual.



A continuación, en segundo lugar encontramos la inclusión de un modelo Opting-Out con un 66,7%. Los expertos consideran tal modelo una alternativa interesante y que habilitaría a los trabajadores a canalizar sus cotizaciones a fondos privados sometidos a un tipo de interés, quebrándose así uno de los principios imperantes en nuestro modelo de reparto como es la solidaridad generacional, intergeneracional y territorial. Es una opción que, con todo, puede poner en riesgo la sostenibilidad financiera del sistema público de pensiones en España cuya tasa de cobertura (sustitución de salarias por prestaciones públicas) es una de las mejores del mundo ya que reduciría recursos (aunque también derechos) del sistema publico para transferirlos a regímenes privados.

En un tercer escalón encontramos con un 50% el tránsito hacia un modelo de capitalización puro con cuentas individuales de los trabajadores. Sin ahondar en la consecuencia primigenia de esta opción, si se optase por esta vía, al igual que por la anterior, debería articularse un sistema destinado a salvaguardar la generación próxima a la jubilación cuya pensión no estará financiada por cotizaciones ajenas.

En un cuarto lugar, cabe mencionar que únicamente el 21,4% de los expertos de relaciones laborales consideran que una medida óptima sea la introducción de un impuesto ad hoc destinado a sostener el sistema de pensiones. Este asunto ha sido abordado de forma constante recientemente y parecía estar vinculado a introducir un impuesto sobre el consumo, si bien abordar esta vía supondría quebrar la distinción clásica imperante en nuestro sistema, la cual fundamentaba la financiación de la modalidad contributiva vía cotizaciones y la modalidad no contributiva vía impuestos. Esta opción ya está siendo evaluada por los expertos en el seno del Pacto de Toledo aunque limitada a financiar fuera del sistema las pensiones de viudedad y orfandad (cuya cuantía alcanza a 25.000 millones de euros en 2016) y las reducciones en las cotizaciones y tarifa plana en las bonificaciones (cuya cuantía alcanza 1900 millones de euros en 2016).

Finalmente, en quinto lugar se coloca la medida del incremento de las bases máximas de cotización/tipos de cotización con un solo un 16,7% de opiniones favorables en los expertos consultados. El incremento de las bases máximas ya activado a comienzos de 2017 afecta a un colectivo de 1,2 millones de cotizantes y supondría poner un mayor peso de las cotizaciones en las rentas más altas (sin necesidad de llegar a la medida más traumática del destope de cotizaciones) y, probablemente, siguiendo el principio contributivo entre cotizaciones y prestaciones deberá conllevar también el gradual incremento de la pensión máxima. El incremento de los tipos de cotización está siendo descartado en los últimos años por su impacto desfavorable en la contratación pero si que merecen ser explorados los mecanismos de revalorización vinculados a factores de sostenibilidad y rentabilidad del propio sistema público de las prestaciones públicas (al menos, en relación a las pensiones mínimas).



En este debate sobre el futuro de las pensiones que afecta sin duda a la función de las relaciones laborales en las empresas no se ha incluido en el cuestionario remitido a los expertos la opción de un nuevo retraso en la edad de jubilación ordinario que de acuerdo con las normas de derecho transitorio ya aprobadas llegará a la edad de 67 años en 2027 ni tampoco la incentivación voluntaria de la vida activa de los trabajadores haciendo compatible el cobro del 100% de la pensión con el trabajo activo a partir de la edad de jubilación ordinaria lo que, a la inversa, podría traer nuevos recursos al sistema público de pensiones de un colectivo senior por encima de los 67 años.

3.6. LA FUNCIÓN DEL OUTPLACEMENT O RECOLOCACIÓN

El outplacement o servicio de recolocación es una modalidad de asistencia que se presta por parte de compañías especializadas a personas en situación de desempleo. Se trata de un importante apoyo para los afectados, a los que se ofrece asesoramiento y ayuda profesional para encontrar un nuevo empleo que se ajuste a sus exigencias y objetivos de la manera rápida y eficaz.

De acuerdo al Real Decreto-ley 3/2012 de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral y con lo establecido en el artículo 51 en el Estatuto de los Trabajadores, las empresas que lleven a cabo un despido colectivo que afecte a más de cincuenta trabajadores están obligadas a proporcionar un plan de recolocación con una compañía de recolocación autorizada al colectivo de trabajadores que ha sufrido el despido.

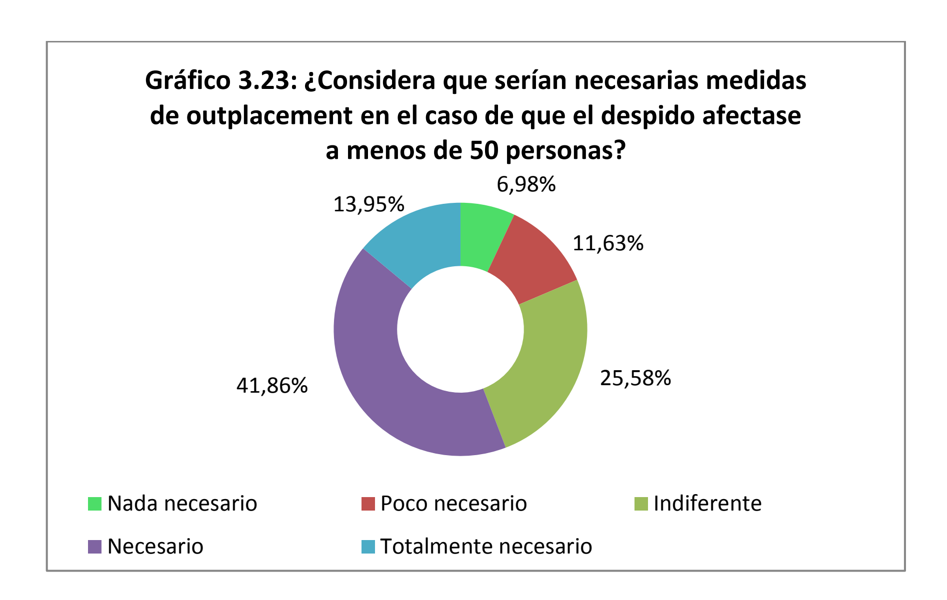
La compañía que ha efectuado la reestructuración también se ve beneficiada por este tipo de iniciativas: minimizando problemas de imagen corporativa y dejando patente su compromiso

Más de la mitad de los encuestados consideran que el outplacement es una medida necesaria que debería formar parte de los despidos colectivos, aunque afecten a menos de 50 trabajadores.

social y profesional con sus exempleados.

Más de la mitad de los encuestados consideran que el outplacement es una medida necesaria que debería formar parte de los despidos colectivos, aunque afecten a menos de 50 trabajadores: el 41,86% lo cree necesario y el 13,95% totalmente necesario. Por su parte, un 21% considera que no se trata de una medida necesaria.





Fuente: elaboración a partir de datos ADIRELAB

En situaciones como la de los últimos años, en la que el nivel de desempleo se instala en elevadas cifras, las medidas de ayuda a los colectivos que se ven afectados por procesos de reestructuración o cierre empresarial son cada vez más imprescindibles.

4 Conclusiones de las mesas de debate



4. CONCLUSIONES DE LOS MIEMBROS DE LAS MESAS DE DEBATE

Este informe se presentó el día 23 de noviembre de 2016 en la Fundación Telefónica. Se formaron mesas de debate en torno a diferentes cuestiones de relevancia, compuestas por expertos de Relaciones Laborales, que llegaron a importantes conclusiones.

Relaciones internacionales desde la perspectiva de la Unión Europea y la Organización Internacional del Trabajo

"La OIT para mejor cumplir con su mandato en relación con las tendencias del trabajo y las relaciones laborales desde una perspectiva de justicia social, y considerando las enormes y rápidas transformaciones que se están dando en el mundo del trabajo ha lanzado una Iniciativa sobre El Futuro del Trabajo, que estará vigente hasta 2019 coincidiendo con su Centenario, en la que se invita a reflexionar y debatir a los gobiernos, las organizaciones empresariales, las organizaciones sindicales y a la sociedad civil de todo el mundo en torno a cuatro puntos: (1) Trabajo y sociedad; (2) Trabajo decente para todos; (3) La organización del trabajo y la producción; y (4) La gobernanza del trabajo. El trasfondo del debate es que, si bien el futuro del trabajo está marcado por unas tendencias de contexto (tecnológicas, demográficas, ambientales…), las formas que adopte dependerán de cómo se enfoque este debate, de lo que entre todos nosotros concluyamos y acordemos. No puede haber convivencia ni paz mundial sin justicia social".



Joaquín Nieto, Director de la Oficina de la OIT para España



"En Europa no hay un único modelo de relaciones laborales, sino, al menos cinco grandes conjuntos (Anglosajón, Continental, Nórdico, Europa del Sur, Europa Central y del Este). Hay que dejar claro que ninguno de ellos ofrece mejores resultados en todas las situaciones que se puedan dar y que en todos hay ejemplos de buenas prácticas, aunque es cierto que en unos más que en otros. También hay que añadir que, a escala europea, no hay una tendencia única ni hacia la individualización de las relaciones laborales ni hacia un mayor tratamiento colectivo de las mismas, sino que coexisten ambas tendencias: por un lado, hay una situación en la que las condiciones de los trabajadores son más heterogéneas y de relación uno a uno con la compañía, pero por otro hay una presión importante de la fuerza de trabajo en relación a la competencia internacional para lograr generar un terreno de juego equilibrado"

Juan Menéndez-Valdés, Director de Eurofound

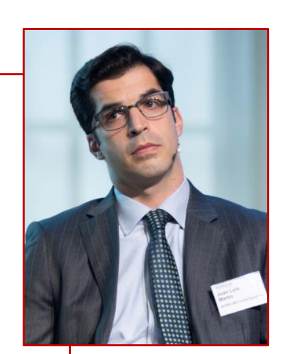


Mesa 1: Compliance Laboral Global y Sindicalismo internacional



"Nuestro negocio ha cambiado, la voz ha dejado paso a otras actividades muy relevantes y que nos han transformado a una velocidad de vértigo, un proceso que continua y que no sabemos hasta dónde puede llegar. La función de recursos humanos y de relaciones laborales tiene que estar ahí, siendo parte activa del cambio y apoyando al negocio. Nosotros tenemos tres ámbitos de actuación claramente definidos: gestión corporativa, gestión regional y gestión local. Éstas están presididas por unos principios de actuación que forman nuestro código ético y que afectan a toda la cadena de valor, incluidos proveedores y clientes. Para nosotros es muy importante que en los acuerdos internacionales, en nuestro código ético y en nuestras políticas internas se considere a los terceros, dado que son parte de nuestra cadena de valor".

Tatiana Espinosa de los Monteros, Directora RR.LL Global, Telefónica



"La construcción tradicional de las relaciones laborales (sindicato local, empresa y regulador local) está desapareciendo para dar paso a un terreno de juego internacional, en el que están apareciendo nuevos actores como sindicatos globales, ONGs, inversores y organismos multilaterales que velan por el establecimiento y cumplimiento del marco de relaciones laborales. En este contexto, algunas compañías están firmando Acuerdos Marco Internacionales con sindicatos globales. Lo llamativo es que estos AMI están siendo firmados sobre todo por empresas multinacionales europeas y no anglosajonas que es precisamente de donde vienen estos sindicatos globales. Sin embargo otras compañías deciden no firmar ningún AMI debido principalmente al modelo descentralizado de relaciones laborales, a la convicción de que los asuntos laborales locales se deben resolver a nivel local y a la ausencia de un marco normativo global que regule estos Acuerdos".

Juan Luis Martin Carrera, Director de RRLL



"En Gamesa hemos actualizado nuestro código de conducta integrando en el proceso de consulta a la representación social, tenemos una política de RSC que se ha incorporado dentro del acuerdo global, hemos acordado desarrollar una política de derechos humanos en la que también hemos incluido a la representación social y vamos a poner en marcha un mecanismo de verificación externa de nuestras políticas y compromisos sociolaborales, en las que también se incluye a los trabajadores y a la que se va a invitar a participar al sindicato internacional IndustriALL, tomando como referencia la norma internacional Social Accountability 8000, aunque sin plantearnos en el corto plazo ir a su certificación".

Luis Miguel Fernández, Director de Relaciones Laborales y Proyectos Corporativos, Gamesa

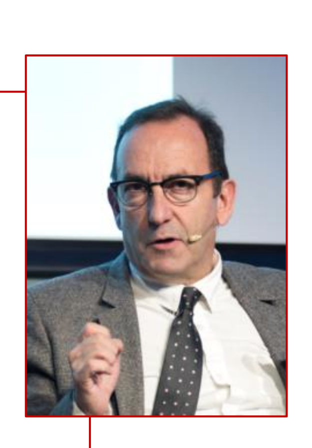




"Uno de los objetivos de los Acuerdos Marco es la corresponsabilidad de los sindicatos con la política de Responsabilidad Social de las empresas, superando tanto los Códigos de Conducta unilaterales como las reticencias que subsisten aún en el mundo sindical entre quienes ven la RSC como puro marketing. Es bueno que las empresas se preocupen por su reputación, y esto es algo que también interesa a sus trabajadores. Por otra parte, conviene tener presente que mientras no se entre en toda la cadena de suministro de cada multinacional no hay una auténtica política de RSC. Aproximadamente la mitad de los trabajadores del mundo tienen relación de diverso tipo con ellas, pero, de ese 50%, sólo un 3% que forma parte de las plantillas directas de estas empresas y un 47% está constituido por sus proveedores, contratas y subcontratas. Es en ese 47% de los trabajadores del mundo donde se plantean los principales problemas y donde más urge intervenir. Es el conjunto de la cadena de valor la que va a dar respuesta a si las políticas de RSC son adecuadas en la defensa del trabajo decente en el mundo, siendo dos elementales derechos (conocimiento de los centros de trabajo que integran la cadena de valor y derecho de los sindicatos locales al acceso a los mismos) la prueba de la seriedad de la política de RSC".

Isidor Boix, Miembro de la Secretaría Internacional de CCOO Industria y Coordinador de IndustriALL Global Union para la aplicación del acuerdo marco de Inditex

Mesa 2: Diversidad Generacional y Relaciones Laborales



"Somos poco conscientes de que llevamos ocho años en una crisis muy profunda que ha tirado por tierra las bases de nuestro modelo de relaciones laborales y mercado de trabajo y que miremos en el corto plazo. España va a perder un millón y medio de población activa por un efecto demográfico en los próximos doce años y esta realidad no la estamos enfocando bien. El problema es cómo vamos a gestionar un mercado de trabajo en el que nos va a faltar mucho talento, vamos a tener que incorporar a gente de otros orígenes y culturas y otras formaciones, y eso va a generar una amalgama para la que nuestro marco legal de relaciones laborales está muy poco preparado. Además, en todos los foros en los que se reflexiona sobre la necesidad de reforma del Estatuto de los Trabajadores no hay gente joven, sino que estamos personas que hemos crecido con el Estatuto del año ochenta. Estamos incorporando poco la visión de las nuevas generaciones que acceden al mercado laboral y creo que deberían ser parte activa importante del diseño del marco de relaciones laborales del futuro, que al final será gestionado por ellos".

Juan Manuel Cruz, Director General área de Relaciones Laborales, Acciona





"El contrato único es una moda que, en mi opinión, no soluciona la contratación de los jóvenes: el contrato indefinido y el temporal deben seguir utilizándose en función de las necesidades que tenga el empresario, que pueden ser estructurales o temporales. Lo que no puede ser es el uso abusivo del contrato temporal con la gente joven, que genera pérdida de talento, desmotivación, frustración y pérdida de productividad y de compromiso en general".

Antonio de la Fuente, Director Corporativo de Relaciones Laborales, Indra



"La generación de los millenians, que están empezando a acceder a puestos de gestión en las empresas, tienen una particularidad: quieren aprender, pero también quieren enseñar. Su formación y capacitación es mejor que la de otras generaciones y no se conforman con participar, sino que quieren aportar valor a la actividad de la empresa. Además, exigen con fuerza a las compañías que sean socialmente responsables, que se comporten éticamente y que les entiendan. Quieren trabajar, pero también quieren construir el futuro desde el presente. Que las compañías establezcan horarios que les permitan compatibilizar su desarrollo personal con el trabajo en la empresa. Creo que ese es el gran reto que tenemos: no podemos mirar hacia otro lado con la juventud que tenemos, con la formación que tiene. Las estamos exportando fuera de España y la estamos perdiendo por no poder darles otras expectativas e ilusiones. Hay que contar con ellos para que su visión acerca de cómo se debe organizar el trabajo y las relaciones laborales tenga efectos reales".

Ignacio León, Director de RRLL y RRHH, FCC

Mesa 3: El futuro digital y el impacto disruptivo de la tecnología en las Relaciones Laborales y el Empleado 3.0



"De qué manera la digitalización ha contribuido a mejorar la relación de la compañía con sus cliente y, por otro lado, con sus trabajadores. Por el lado de los clientes todo es positivo, ha contribuido a tener una relación más cercana y a mejorar el producto y el servicio que se ofrece. Por el lado del empleo es diferente, porque en el momento en el que cambian las formas de hacer las cosas, tienen necesariamente que cambiar los perfiles de las personas que las desempeñan. Esto no tiene porqué necesariamente una destrucción de empleo: unos empleos se sustituirán por tecnología o simplemente no serán necesarios, pero aparecerán otros nuevos".

Margarita Sequeiro, Miembro Comité Ejecutivo ADiReLab

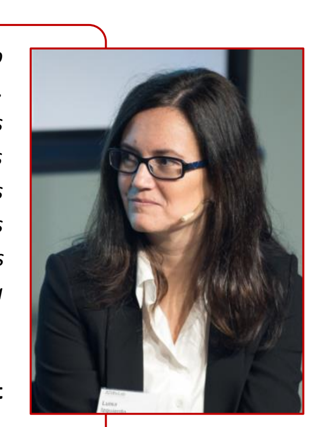




"Pienso que va a haber un importante cambio en los tipos de empleo. Lo que hay que poner ahora en el centro es a la persona, y eso significa poner en el centro a tu cliente, a tus profesionales, a tus proveedores y tus subcontratas. La revolución en nuestro modelo de gestión es el gran reto que tenemos. Creo q ue RRHH tal y como lo entendemos hoy va a ir desapareciendo, pasando a ser un concepto de gestión totalmente distinto, muy unido con el negocio y centrando a la persona de una manera concreta. La importancia que tienen las relaciones laborales aquí es que hay que tratar de resolver el problema de disonancia cognitiva de un modelo de RRLL anticuado y otro de recursos humanos que pone a la persona en el centro. Ahí tendremos que tener imaginación para ver cómo nos acercamos a los sindicatos y Administración para lograr el cambio de modelo, porque si no conviven mundos muy disjuntos".

Alicia Sanchez. Directora de Recursos Humanos. Altran

"Cuando se habla de transformación digital no hablamos de futuro, sino de presente. El mundo ha cambiado para todas las generaciones, aunque cada una lo aborde de forma diferente. Para los departamentos de RRHH deberíamos abordarla como una oportunidad y convertirnos en catalizadores del cambio. No tiene sentido que las personas que colaboran con nosotros vivan en un entorno digital de flexibilidad y colaboración y al entrar por la puerta de nuestras organizaciones les transportemos cincuenta años al pasado. La tecnología es un facilitador, es una herramienta puesta al servicio de personas y las organizaciones para que consigan sus objetivos y logren todo lo que se propongan. La Inteligencia Artificial no viene a sustituir la inteligencia de las personas, sino a reforzarla".



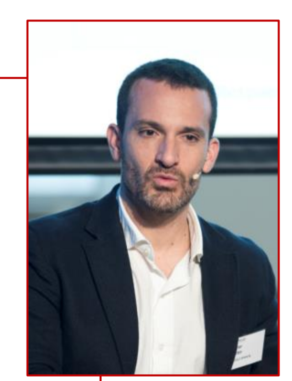
Luisa Izquierdo, Directora de Recursos Humanos, Microsoft

"Nuestra compañía ha tenido éxito a la hora de mezclar dos factores: la gestión de la información y los datos con la innovación del producto y los procesos. Nuestra plantilla está lejos de la generación de nativos digitales y tenemos una rotación cercana a cero, por lo que disponer de las habilidades digitales es algo que no podemos corregir de forma natural. Una de las herramientas que nos está ayudando a realizar una transición a una cultura digital es el mentoring inverso. Traemos estudiantes recién titulados sin experiencia, pero que tienen ese gen digital, que trabajan con empleados con un nivel muy alto de conocimiento de proces o y producto, y esto realmente nos está ayudando. El objetivo es crear una cultura de necesidad de actualización "digital" constante, ya no funciona el modelo de formación paquetizada y estamos intentando generar un interés que nazca del propio empleado"



José María Macías, Director de Relaciones Laborales, 3M





"Los datos no van a sustituir las decisiones, sino que tienen que ser la base de las decisiones. Así se consigue tanto eficacia como credibilidad ante tus trabajadores. Cuando hablamos de digital no nos referimos a sistemas técnicos, sino que es una actitud. Es ser flexible, líquido, es aprender, son un conjunto de competencias que tienen las personas de la compañía que son fundamentales para que ésta sea, efectivamente, digital. Yo siempre hablo de cuatro palancas: 1) Social: conseguir que en tu compañía haya unas plataformas en las que se pueda compartir, dialogar, acceder a cualquier tipo de información, es decir, tener una compañía social; 2) Sistemas para procesos de recursos humanos: la mejor tecnología de la que puedes disponer para hacer ese proceso rápido, automático y en el que, si puede ser, el departamento de RRHH no esté involucrado; 3) Móvil: que haya una aplicación adecuada para ayudar a la gestión de RRHH; 4) Big data y People Analytics: cómo a través de información consigo evidencias que nos ayuden a los departamentos de RRHH a tomar decisiones".

Javier Martin, Director de Recursos Humanos, Google

Colaboraciones y patrocinadores



Socios institucionales:





Patrocinadores:



LLORENTE & CUENCA







Página web: www.adirelab.es

E-mail: info@adirelab.es / solicitudes@adirelab.es

Blog: www.adirelab.es/category/blog/

LinkedIn: www.linkedin.com/company/adirelab

Paseo de la Castellana, 92

28046 Madrid

Inscrita en el Registro Nacional de Asociaciones del Ministerio del Interior con número 609944